



Unité de Service Enseignement
et Formation en Elevage
Campus de Baillarguet
TA A-71 / B
34 398 MONTPELLIER Cedex 5



Université Montpellier II
UFR - Fac de Sciences
Place Eugène Bataillon
34 095 MONTPELLIER Cedex 5

MASTER
BIOLOGIE GEOSCIENCES AGRORESSOURCES ENVIRONNEMENT
SPECIALITE ECOLOGIE FONCTIONNELLE ET DEVELOPPEMENT DURABLE
PARCOURS ELEVAGE DES PAYS DU SUD :
ENVIRONNEMENT, DEVELOPPEMENT

RAPPORT DE STAGE DE SECONDE ANNEE

« Diagnostic technico-économique
des potentialités de développement
des centres de collecte de lait »
Union de coopérative ROVA - Madagascar

Présenté par
Grégoire PLEURDEAU

Réalisé sous la direction de : Anne Panel
Organisme et pays : ONG FERT (Paris - France)
Période du stage : 04/03/2009 AU 29/08/2009
Date de soutenance : Octobre 2009



Année universitaire 2008-2009

MASTER
BIOLOGIE GEOSCIENCES AGRORESSOURCES
ET ENVIRONNEMENT
PARCOURS ELEVAGE DANS LES PAYS DU SUD :
ENVIRONNEMENT ET DEVELOPPEMENT

RAPPORT DE STAGE DE SECONDE ANNEE

« Diagnostic technico-économique
des potentialités de développement
des centres de collecte de lait »
Union de coopérative ROVA - Madagascar



Présenté par
Grégoire PLEURDEAU

Réalisé sous la direction de : Anne Panel

Organisme et pays : ONG FERT (Paris - France)

Période du stage : 04/03/2009 AU 29/08/2009

Date de soutenance : Octobre 2009

Année universitaire 2008-2009

RESUME ET MOTS-CLES

50 millions de litres de lait sont produits chaque année à Madagascar, malheureusement la filière lait est encore largement déficitaire pour satisfaire les besoins de consommation évalués à 140 millions de litres/an.

Pour arriver à combler ce vide, la filière s'organise depuis une dizaine d'années pour améliorer la production, la collecte, la transformation et la commercialisation du lait.

C'est dans cette optique que l'Union de coopératives laitière du Vakinankaratra ROVA, première coopérative laitière malgache, regroupant 18 coopératives (environ 300 éleveurs) participe activement à la construction de la filière lait à Madagascar.

Ce diagnostic, avait pour objectif d'améliorer le fonctionnement des centres de collecte réfrigérés (CCR) de l'Union de coopérative ROVA.

Le but était dans un premier temps de déterminer les points forts et points faibles de chaque CCR et d'essayer de mettre en place des solutions adéquates pour développer et pérenniser leur activité de collecte.

D'un point de vue économique, l'étude devait intégrer la faisabilité d'implantation de deux nouveaux centres de collecte ROVA dans le but d'attirer plus de producteurs.

Réalisée dans un contexte politique en crise, cette étude a permis à l'Union de coopératives ROVA de faire un bilan concret des activités de ses CCR et de mettre en place différentes solutions tels que :

- des outils d'enregistrements technico-économiques
- des formations
- des suivis renforcés
- etc.

Les résultats de ce diagnostic devraient permettre au CCR ROVA d'améliorer leur système de collecte tant au niveau technique (qualité et hygiène du lait) qu'au niveau économique (enregistrement technico-économique des données).

Mots clés : Centre de collecte, coopérative laitière, développement, appui aux éleveurs.

ABSTRACT & KEYWORDS

50 million liters of milk are produced each year in Madagascar, unfortunately, the milk is still a large deficit to meet consumption requirements estimated at 140 million liters / year. To fill this void, the sector organized for ten years to improve production, collecting, processing and marketing of milk.

The Union of Cooperatives ROVA, first dairy cooperative in Madagascar, participates actively in the construction of the chain for milk.

This diagnosis, aimed to improve the operations of refrigerated milk collecting centers (RMCC) of the Union Cooperative ROVA.

The goal was initially to determine the strengths and weaknesses of each RMCC and try to develop appropriate solutions to develop and maintain their collecting activity.

From an economic perspective, the study should include the feasibility of implantation of two milk collecting centers ROVA.

Conducted in a political crisis, this study has enabled the Union of Cooperatives ROVA to a specific evaluation of its activities of its RMCC and provide various solutions such as:

- Tools of techno-economic records
- Trainings
- Strengthened follow-ups
- and so on...

The results of this diagnosis should enable the refrigerated milk collecting center ROVA improve their collecting system at both technical (quality and hygienic milk quality) at the economic level (recording techno-economic data).

Keywords : Refrigerated milk collecting center, dairy cooperative, development, support to farmers.

ABREVIATIONS

AFD : Agence Française de développement

Ariary (Ar) : Monnaie malgache (1€ = 2700 Ariary, 2009)

CCR : Centre de Collecte Réfrigéré

DRDR : Direction Régionale du Développement Rural

FIFAMANOR : *Fikambanana fifanampiana malagasy norveziana* ou Centre de développement rural et de recherche appliquée

Kg/hab. : Kilogramme par habitant

Km : kilomètre

l/jr : Litre par jour

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

ONG « FERT » : Organisation Non Gouvernementale « Fondation pour l'Epanouissement et le Renouveau de la Terre », Paris

OP : Organisation de Producteurs

ORMVAT : Office Régional de la Mise en Valeur Agricole du Tadla (ORMVA du Tadla)

PARC : Projet d'Appui et de Renforcement des Capacités

ROVA : Ronon'i Vakinankaratra, union de coopératives laitières du Vakinankaratra

SP : Saison des Pluies

SS : Saison Sèche

TIKO S.A : Entreprise Laitière et agroalimentaire Malgache privée

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Liste des tableaux

Tableau 1 : Répartition de l'effectif de livreurs et des quantités collectées en fonction de leur statut

Tableau 2 : Etat des lieux des infrastructures dans chaque CCR ROVA

Tableau 3 : Estimation du nombre de familles bénéficiant des retombées économiques du CCR

Liste des figures

Figure 1 : Consommation de lait en kilo par habitant et par an

Figure 2 : Représentation géographique du triangle laitier

Figure 3 : Répartition géographique des CCR ROVA

Figure 4 : Effectif total des membres dans chaque CCR et répartition des membres livrant leur lait au CCR. (Situation en juin 2009)

Figure 5 : Contribution des membres au volume collecté total (moyenne sur un an)

Figure 6 : Paiement du lait de la laiterie ROVA

Figure 7 : Schématisation géographique des CCR ROVA

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

INTRODUCTION	p.1
I. CONTEXTE	p.3
A. La filière lait à Madagascar et sa politique laitière	p.3
B. La région du Vakinankaratra, au centre du triangle laitier	p.3
C. Une production laitière saisonnière	p.4
D. Les Organisations de Producteurs (OP) dans le Vakinankaratra	p.5
E. Les centres de collectes ROVA	p.6
F. Une intervention dans un contexte de crise politique	p.7
II. PROBLEMATIQUE	p.7
A. Le centre de collecte, un point de convergence de différents flux	p.8
B. Le rôle des coopératives laitières dans la filière lait	p.9
III. METHODOLOGIE	p.10
A. La zone d'étude	p.11
B. Un guide d'entretien, pour des entretiens semi-directifs	p.11
C. Le déroulement des entretiens	p.12
D. Une analyse qualitative	p.13
IV. RESULTATS	p.15
A. Un état des lieux des Centres de collecte réfrigérés (CCR)	p.15
1. Le nombre de membres	p.15
2. Le volume collecté	p.16
3. Le prix & les débouchés	p.19
4. Les infrastructures	p.20
B. Les freins au développement des CCR	p.22
1. Un manque de communication et de transparence	p.22
2. Une gestion familiale	p.22
3. Des responsabilités non partagées	p.22
4. Des parts sociales élevées, pour un nombre limité de membres	p.23
5. Les conséquences du monopole d'un débouché unique	p.23
6. Une hygiène et une qualité du lait à surveiller	p.24
7. Un mode de paiement qui fait défaut	p.24
8. Un enregistrement des données technico-économique discutable	p.25
9. Local chez un membre	p.26
10. Une enquête socio-économique	p.26

V. SOLUTIONS MISES EN PLACE ET DISCUSSIONS	p.29
A. Un tableau d'information	p.30
B. Un cahier d'enregistrement	p.30
C. Des formations	p.30
D. Une participation active dans la collaboration entre deux CCR	p.31
E. Une étude de faisabilité	p.31
F. Situation de l'organisation des CCR ROVA en août 2009	p.33
G. Deux nouveaux CCR en 2010	p.34

CONCLUSION	p.35
------------	------

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

Remerciements

Je tiens à remercier Mme Panel pour m'avoir donné la chance d'effectuer ce stage au sein de l'ONG FERT et plus particulièrement dans la coopérative laitière ROVA.

Je remercie par ailleurs le directeur de l'Union de coopérative ROVA, Mr Alexandre RANDRIAMAHALEO, pour ses conseils et son humeur toujours joyeuse malgré les responsabilités qui pèsent sur lui.

Un grand merci à toute l'équipe de ROVA, Martha, Mme Hanta, Mme Josette, Mme Noeline, Mr Modeste, Michel, Edmond, Lolo, Arlala, Francis, Jean Michel, Haja et tous les autres... pour leur convivialité et les sourires.

Sans eux, ce diagnostic n'aurait pas pu voir le jour, je veux exprimer toute ma gratitude aux éleveurs membres des centres de collecte. Un grand merci à tous ceux qui m'ont accueilli, et avec qui j'ai partagé des moments inoubliables lors de mes descentes en brousse.

Un grand merci à Landy, technicienne de ROVA avec qui j'ai passé tous mes moments en brousse, merci pour la traduction et pour les cours de malgache, merci pour m'avoir aidé dans l'élaboration de ce diagnostic et d'avoir fait de mon travail un réel plaisir.

Sans oublier Julie, merci pour les mokary...

Des noms il y en a, et je ne peux pas tous les citer mais je remercie tous ceux qui m'ont accompagné tout au long de mon séjour à Madagascar.

Merci à toutes l'équipe pédagogique qui encadre le Master EPSSED pour leur engagement et leur soutien.

Introduction

L'importance alimentaire du lait n'est plus à souligner, et pourtant encore beaucoup de pays producteurs de lait sont largement sous les recommandations de l'OMS qui préconise une consommation de 60 litres de lait par personne et par an.

Madagascar fait partie de ces pays. La moyenne malgache est estimée à seulement 5 litres/pers./an (Emile RAKOTOARISOA, 2008), soit 8% des recommandations annuelles.

La production nationale de lait est de 50 millions de litres environ par an, couvrant à peine 35% des besoins alimentaires.

Plusieurs contraintes constituent une barrière au développement de cette filière, mais les investissements du gouvernement, des organisations de producteurs, et des organismes de recherche se concrétisent et tentent de les lever. Ces contraintes se trouvent aussi bien au niveau de la production, de la collecte, de la transformation que de la commercialisation du lait et des produits laitiers.

Malgré cela, le développement du secteur laitier qui se joue aujourd'hui, revêt une grande importance socio-économique. Il joue un rôle dans le développement rural, il assure une trésorerie et un revenu stable et permanent pour les exploitations agricoles, il participe au fonctionnement de certains secteurs agro-industriels et artisanaux en offrant les matières premières nécessaires (lait, viande, peaux) et permet donc la création d'emplois (ORMVAT, 2005).

Pour l'ensemble du continent africain la collecte laitière organisée en filière avec refroidissement du lait, contrôle de la qualité et ramassage en camion isotherme ne représente que 20% de la quantité de lait produit. De plus, on estime que 30 pour cent de la production laitière totale d'Afrique de l'Ouest sont perdus ou sous valorisés faute de structure adéquate pour la collecte laitière. (Banque mondiale, 2005).

Dans le cas de Madagascar, le volume de lait passant dans les circuits de collecte se situe aux alentours de 40% notamment grâce à la localisation de la production laitière dans une zone délimitée : « le triangle laitier ». Il reste encore beaucoup à faire, pour que la collecte soit plus efficace et profite à un maximum de producteurs.

En effet, la réussite de la filière lait repose sur différents facteurs comme l'ont démontré Meyer C., et Denis J.P. (1999) qui évoquaient l'amélioration de la production, des circuits de collecte, des techniques de transformation et des circuits de commercialisation.

C'est dans ce contexte que l'union de coopératives ROVA, première structure coopérative laitière de Madagascar, s'efforce d'accompagner, encadrer, et structurer l'activité d'élevage, contribuant bien souvent à améliorer les conditions de vie de ses éleveurs membres. .

Depuis sa création, ROVA s'est fixée comme objectif global la maîtrise de la filière lait par les producteurs : prendre en main le développement de la production, assurer la collecte du lait des éleveurs, transformer le lait collecté et commercialiser les produits finis. En quelque sorte, s'ériger en une entreprise des producteurs laitiers.

De par son appartenance au Malagasy Dairy Board¹ (MDB), ROVA contribue à l'application de la politique nationale laitière qui vise à porter à 7kg/hab./an la consommation laitière en 2010.

D'après le dernier recensement interne (Déc. 2008 à Mai 2009), l'union de coopératives ROVA rassemble aujourd'hui 18 coopératives dont 10 centres de collecte réfrigérés (CCR) et une laiterie permettant la transformation de 3000 litres par jour (Lait pasteurisé, fromage, crème fraîche, beurre).

Sous l'égide de l'ONG FERT (grâce à des subventions Européennes), l'union de coopératives ROVA est soutenue financièrement par différents projets tels que le PSCA (Programme de Soutien aux Coopératives Agricoles), entre 2002 et 2004, puis actuellement par un Projet d'Appui au Renforcement des Capacités des éleveurs laitiers (projet PARC 2008 - 2011). La volonté de l'union de coopératives ROVA est d'atteindre une autonomie de gestion financière, dans une logique de développement économique.

Ces différents projets ont permis à l'Union ROVA de créer ses centres de collecte et aujourd'hui de les faire évoluer techniquement en termes de volume collecté, de qualité du lait, d'enregistrement des données, mais également de rendre plus performant leur mode de gestion.

L'ambition de l'Union ROVA, de soutenir l'activité de ses CCR dans un objectif de développement rural puis économique pour la rentabilité de la laiterie, devait faire l'objet au préalable d'un diagnostic technico-économique.

L'analyse du fonctionnement des CCR et des propositions d'améliorations font l'objet de ce rapport, dont le plan se divise en trois parties.

Après avoir abordé le contexte de l'étude, nous présenterons la problématique générale ainsi que la méthodologie utilisée pour le diagnostic des centres de collecte.

La seconde partie s'intéressera aux résultats du diagnostic.

Enfin, à l'issue du diagnostic, une synthèse des solutions qui ont été mises en place fera l'objet de la troisième partie.

I – Contexte

A- La filière lait à Madagascar et sa politique laitière

La filière lait à Madagascar est considérée comme une filière porteuse.

En effet, la production laitière à Madagascar, s'élevant à 50 millions de litres/an, est insuffisante pour satisfaire les besoins de consommation évalués à 140 millions de litres/an. (Land'O Lakes, 2008)

Le graphique 1 représente la consommation moyenne annuelle par habitant dans certains pays d'Afrique. En 2006, la consommation de lait à Madagascar était de 5 litres, 12 fois inférieure aux recommandations de l'OMS.

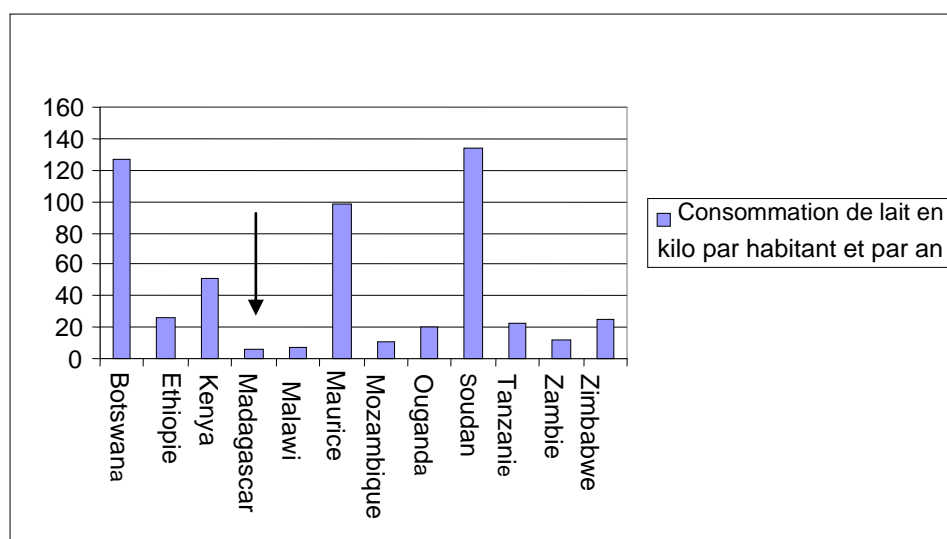


Figure 1 : Consommation de lait en kilo par habitant et par an (FAO STAT, 2006)

Si la production nationale de lait est largement insuffisante pour satisfaire les besoins, le maillon faible de la filière se trouve au niveau de la production et donc de l'élevage de vaches laitières avec un manque d'éleveurs professionnels (FIFAMANOR, 2009).

Les objectifs du projet de développement de la filière lait à Madagascar sont principalement l'amélioration de l'efficacité de la production et de la qualité du lait le long de la filière, le renforcement du système de commercialisation des producteurs aux consommateurs,... (La vérité, 27 fév. 2009).

C'est dans ce contexte que la politique laitière s'est orientée vers l'autosuffisance en produits laitiers et vers l'élimination progressive des importations.

A cet effet, le lait devrait être à la portée de tout le monde tant en quantité qu'en qualité et prix.

Pour atteindre cet objectif, les efforts sont axés sur :

- ⇒ l'amélioration des techniques de production,
- ⇒ le développement des infrastructures routières afin d'améliorer la collecte,
- ⇒ la motivation des paysans à l'aide d'un prix incitatif,
- ⇒ la vulgarisation de vaches laitières.

B - La région du Vakinankaratra se situe au centre du triangle laitier

La région Vakinankaratra se situe sur les Hautes Terres de Madagascar, au sud d'Antananarivo, et s'étage entre 1500 et 1800 mètres d'altitude. De part son climat tropical d'altitude et ses potentialités agronomiques, cette région est très favorable à l'élevage laitier.

D'une superficie de 19 205 km², la région Vakinankaratra se découpe en six districts : Antsirabe 1, Antsirabe 2, Betafo, Antanifotsy, Ambatolampy et Faratsiho. La région est limitée au sud par la province autonome de Fianarantsoa, à l'ouest par celle de Tuléar et au sud-est par la province de Tamatave.

La région du Vakinankaratra se situe au centre du triangle laitier, délimitée par Manjakandriana, Antsirabe et Tsiroanomandidy, une zone qui assure 90% de la production laitière nationale grâce à 20 000 vaches laitières et une dizaine de milliers d'éleveurs laitiers (13 332 en 2008)

Les vaches laitières de différentes races (Rana, métis, normande, frisonne, pie rouge norvégienne, friesland,...) s'adaptent bien aux conditions agro-écologiques de ces zones des Hauts Plateaux. 27 % des vaches laitières de la région sont de races pures améliorées (Pie rouge Norvégienne, Holstein) (FIFAMANOR, 2008).

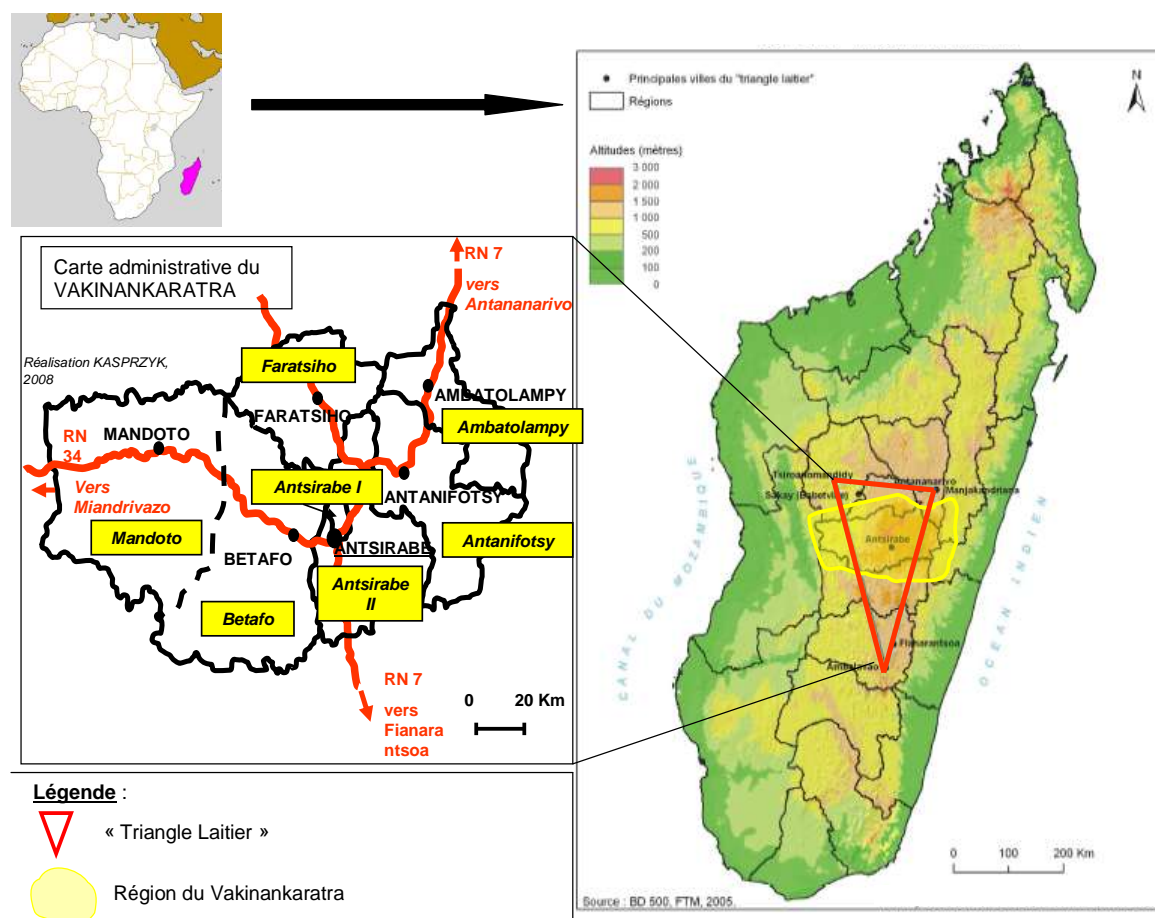


Figure 2 : Représentation géographique du triangle laitier (Martha Kasprzyk, 2008)

C- Une production laitière saisonnière

Comme dans beaucoup de pays en région chaude, la production laitière est saisonnière, elle suit les variations du disponible en fourrage.

Rappelons que l'alimentation en région chaude est caractérisée par de fortes variations de la ressource tant en quantités qu'en qualité au cours de l'année. Cela tient principalement à la variabilité géographique et temporelle des précipitations.

Il en résulte un disponible en matière sèche plus ou moins important selon les saisons et les zones. (Lhoste P., 1993)

Cette saisonnalité du disponible en fourrage influence la période de reproduction des vaches laitières et par conséquent la période de production de lait.

A Madagascar, la période de forte production correspond à la saison des pluies s'étalant de novembre à mars alors que la saison sèche, de mai à septembre, correspond à la période de faible production laitière.

La majeure partie de la région Vakinankaratra, quant à elle, bénéficie d'un climat particulier permettant la culture fourragère de contre saison. Cependant cette technique n'est pas encore assez vulgarisée pour permettre un « étalement » voir un désaisonnement de la production laitière.

D - Les Organisations de Producteurs (OP) dans le Vakinankaratra

Dans les pays en voie de développement, les organisations de producteurs représentent souvent des piliers dans la construction des filières agricoles. Ce sont des spécialistes d'un domaine précis qui œuvrent dans le but d'améliorer le revenu des éleveurs.

De plus, les OP sont des acteurs sur lesquels les bailleurs de fonds misent, parce que les autres acteurs (services publics, opérateurs économiques privés et autres) n'ont pas répondu aux attentes dont ils étaient l'objet. Ainsi, les OP comblent souvent les vides créés lorsque l'État se désengage.

Ces organisations veulent être associées à la définition de la politique de développement rural. Les producteurs veulent collaborer à la réflexion prospective sur la place de l'agriculture dans l'économie locale et nationale et sur son rôle dans une économie mondialisée. (Rondot P., Collion M-H, 2001)

Le nombre d'OP dans le Vakinankaratra n'a cessé d'augmenter depuis près de 10 ans, qu'il s'agisse d'associations, de coopératives, de fédérations, d'unions, etc., le développement de l'agriculture est dopé par ces organisations de producteurs. (Personnel, DRDR)

Dans la région du Vakinankaratra et plus particulièrement en ce qui concerne la filière lait, l'union de coopérative ROVA s'efforce depuis 2002 (et depuis 1987 lorsqu'elle était une union d'associations) à appuyer les éleveurs laitiers membres et les entraîner vers une professionnalisation.

L'organisation de la filière, du producteur au consommateur, est un des objectifs phares de l'Union ROVA, notamment par l'amélioration des circuits de collecte, entre autres le développement des centres de collecte.

E - Les centres de collectes ROVA

Aujourd'hui, l'union de coopérative laitière ROVA totalise 10 centres de collecte réfrigérés (CCR).

En mars 2009, au commencement de l'étude, seulement 5 CCR étaient fonctionnels.

Deux autres CCR avaient dû fermer leurs portes à cause de la fermeture de l'usine de transformation laitière TIKO en février 2009, leur unique débouché.

Les 3 CCR restants ont connu des difficultés de différents ordres :

Soit financières, soit organisationnelles, soit de débouchés ou bien ont subi la concurrence des centres de collecte TIKO et n'avaient par conséquent plus d'activités de collecte depuis plus d'un an. Les éleveurs, y compris les membres des coopératives ROVA, livraient leur lait au CCR TIKO le plus proche.

Situation au 1^{er} Mars 2009

CCR	Débouchés
<i>CCR fonctionnel</i>	
Coopérative FANOVOZANTSOA Ambohimandroso	Antananarivo
Coopérative FAHARETANA Ambohibary	Antananarivo
Coopérative FIVOARANA Antanifotsy	Antananarivo
Coopérative SOAMAHARO Soamahavoky	Laiterie ROVA
Coopérative KOFRA Ampamelomana	Laiterie ROVA
<i>CCR non fonctionnel suite à la crise</i>	
Coopérative KOFAFRO Andriamasoandro	TIKO
Coopérative ROVELA Ambohimiarivo	TIKO

<i>CCR non fonctionnel depuis + 1 an</i>
Coopérative FANIRY Manandona
Coopérative MANANTENA Antsapanimahazo
Coopérative FIHERENANA Vinaninony

F - Une intervention dans un contexte de crise politique

Madagascar est une île qui a traversé plusieurs crises politiques, notamment en 2002, lors de la prise de pouvoir de Mr Ravalomanana. Cette crise politique a eu de lourdes retombées sur la gestion du pays mais aussi sur l'économie puisque le pays a subi une forte inflation suite au passage du Franc Malgache à l'Ariary.

A son tour, le Président a été « chassé » du pouvoir en février 2009 et le pays est entré dans une nouvelle crise politique.

Cette crise, a eu des conséquences sur la vie des malgaches en général mais plus encore sur les éleveurs laitiers et toutes les personnes qui étaient en étroite contact avec la filière laitière.

En effet, « l'ex-Président » est propriétaire de l'usine TIKO, la plus grande entreprise laitière du pays dont les centres de collecte réfrigérés rassemblaient une majeure partie du lait collecté dans la région.

Lors de la crise politique, de nombreuses entreprises appartenant à Ravalomana ont été pillées et ont cessé toute activité. La filière laitière a alors subi un grand coup, car les producteurs de lait se sont presque retrouvés du jour au lendemain sans savoir où vendre leur lait suite à la fermeture des CCR TIKO.

Le monopole de l'industrie TIKO s'est achevé en cette période de crise, laissant les producteurs laitiers ainsi que les organisations de producteurs retracer le droit chemin d'une activité en pleine croissance.

La « libéralisation de la filière lait » a eu pour conséquence le fleurissement d'une multitude de collecteurs privés qui se sont appropriés une partie du marché du lait, essentiellement pour alimenter le marché de la capitale grâce à la production du triangle laitier.

L'union de coopératives laitières ROVA (1^{ère} union de coopératives laitières à Madagascar) a par conséquent un rôle d'autant plus important à jouer dans la reconstruction de la filière lait et se retrouve aujourd'hui face à un contexte qui peut favoriser son développement.

II- PROBLEMATIQUE

Dans le cadre d'un projet de soutien aux Organisations de Producteurs et à l'élevage laitier sur les Hautes Terres de Madagascar, FERT (Fondation pour l'Epanouissement et le Renouveau de la Terre) accompagne dans son développement l'Union de coopératives laitières (ROVA) dans la région Vakinankaratra à Madagascar.

Ce suivi s'effectue autour d'un projet nommé PARC (Projet d'Appui au Renforcement des Capacités des éleveurs laitiers de ROVA), d'une durée de 3 ans (2008 – 2011).

Ce projet a deux objectifs principaux :

- Accompagner les éleveurs dans l'amélioration de la conduite d'élevage pour favoriser l'émergence d'éleveurs professionnels au sein de ROVA,
- Renforcer et améliorer la commercialisation des produits dans le cadre de l'organisation coopérative.

Les trois axes d'intervention du projet sont les suivants :

- Axe 1 : Organisation et développement de l'amont et de l'aval comme levier pour l'accompagnement des éleveurs vers la professionnalisation,
- Axe 2 : Accroissement, en nombre et en capacité, des centres de collecte et de réfrigération du lait,
- Axe 3 : Accompagnement de l'émergence d'éleveurs professionnels parmi les membres des coopératives de ROVA.

C'est à travers le deuxième axe d'intervention, qu'un **diagnostic technique et économique des potentialités de développement des centres de collecte de lait** a été réalisé.

Les questions de départ posées par ROVA étaient les suivantes :

- Comment fonctionnent les 10 centres de collecte existants ?
Quels sont les problèmes/contraintes de ces centres de collecte ?
- Quel est leur potentiel de développement ?

À quelles conditions ?

- Quels sont les solutions à mettre en place ?
- Quels seraient les 2 nouveaux centres de collecte prioritaires à mettre en place ?
En fonction de quels critères ?

La dernière question a été sujette à plusieurs conversations.

En effet, fallait-il passer du temps à faire des études de marché, de faisabilité, pour ouvrir deux nouveaux centres de collecte ou bien consacrer le temps qui nous était imparti à consolider les CCR fonctionnels et à redémarrer l'activité de ceux qui ne l'étaient plus ?

Les esprits étaient partagés entre ceux qui prônaient avant tout le développement rural de zones enclavées et ceux dont l'esprit d'entreprise et de rentabilité lié à l'ouverture de 2 nouveaux CCR à proximité de la laiterie dominait.

La rencontre de ces deux pensées a été essentielle.

L'objectif de ce diagnostic sur ce sujet a été de se focaliser prioritairement sur le redémarrage de tous les centres de collecte ROVA déjà existant. Puis, en fonction de la connaissance du périmètre d'action de l'Union ROVA, du potentiel laitier de chaque zone, des infrastructures et du temps disponible, nous avons étudié les emplacements préférentiels qui permettraient l'implantation de nouveaux CCR.

La difficulté de cette étude a été de se focaliser sur les centres de collecte uniquement, en évitant de retomber sur les études précédentes qui ont fait état de l'organisation des coopératives laitières en général.

Cependant, certaines coopératives laitières de ROVA ont pour unique activité, la collecte de lait. Le CCR faisant partie intégrante de la coopérative laitière, et est parfois même à l'origine de cette dernière, il est donc important d'apporter quelques éléments de réflexion sur le rôle des coopératives laitières.

A- Le rôle des coopératives laitières

Il est couramment reconnu que, dans les pays en développement, les coopératives produisent des effets positifs au niveau local en contribuant à l'amélioration des conditions de vie de leurs coopérateurs, au niveau intermédiaire en générant des changements économiques et sociaux positifs dans l'environnement immédiat des coopératives (villages, région) et au niveau global en pouvant jouer un rôle essentiel dans le développement national (voire international) (Develtere, 1998).

Les coopératives laitières, à travers les CCR, participent activement au développement de la filière laitière car il s'agit en fait d'un acteur principal, qui se situe entre le producteur et le transformateur et parfois même entre le producteur et le consommateur. C'est sous cette vision que le rôle des CCR sera abordé dans cette étude.

Ils assurent l'articulation entre ces deux acteurs qui n'ont donc pas de relation directe. Ce maillon intermédiaire est indispensable dans un contexte où les éleveurs sont très nombreux, dispersés sur l'ensemble du périmètre et exploitent un cheptel souvent réduit. Ce maillon réduit le nombre d'interlocuteurs de l'acheteur et facilite les négociations. (Oudin, 2006)

De plus, les centres de collecte jouent un rôle capital dans le développement de la production laitière nationale en permettant l'intégration des petits producteurs qui contribuent majoritairement à l'approvisionnement des villes au sein de cette filière. (Bourbouze, 2003)

D'autre part, les centres de collecte assurent de nombreuses fonctions, en regroupant dans un même lieu la production d'un ensemble de livreurs, ils facilitent le ramassage du lait par le collecteur, procèdent à un premier test qualité et garantissent une conservation plus longue du lait.

L'organisation des éleveurs en coopératives, greffées sur des centres de collecte, fut ainsi le fer de lance de la politique laitière de certains pays (Ex : Maroc, Tunisie).

En quinze ans, le Maroc a su mettre en place plus de 500 de ces centres coopératifs qui ont pu drainer des quantités importantes de lait vers les usines : 485 millions de litres en 1999, soit 54 % de la production nationale. En Tunisie, le nombre de centres de collecte est passé de 86 en 1990 à 248 en 1998, la production ainsi collectée passant de 20 % à 50 % de la production laitière totale (Bourbouze, 2003).

B- Le centre de collecte, un point de convergence de différents flux

Les centres de collecte de lait sont voués à gérer une multitude de flux, qu'il s'agisse de flux de lait, de flux financiers ou de flux d'informations.

La gestion de toutes ces informations peut parfois s'avérer être complexe et être à l'origine de problèmes au sein du CCR. Les conséquences d'une désorganisation peuvent être fatales pour la vie du centre de collecte.

Rappelons que les CCR sont au centre d'une filière et doivent par conséquent bénéficier d'un appui spécifique qui leur permettra de faire face à ces flux quotidiens.

Un des objectifs de cette étude est d'identifier tous les flux entrants et sortants d'un CCR, d'en comprendre le fonctionnement, l'organisation et si besoin est, apporter une solution technique adéquate.

Comme l'a montré l'étude de Oudin E. en 2006, l'hypothèse que les systèmes d'information représentent une possible voie d'amélioration des performances n'est pas à écarter. Il est possible que ces flux soient un levier d'action favorable au développement des CCR.

III- METHODOLOGIE

Cette étude s'est déroulée en plusieurs phases.

Tout d'abord, un travail bibliographique a été nécessaire pour se familiariser avec le contexte de l'étude. Identifier l'environnement dans lequel le diagnostic sera établi, rechercher des études semblables pour en extraire les points forts mais aussi pour éviter de répéter les erreurs qui ont pu être commises auparavant.

Cette recherche bibliographique ne s'est pas arrêtée à la lecture d'articles ou autres traces manuscrites mais incluait également quelques discussions simples avec les malgaches pour en apprendre un peu plus sur les coutumes de la région, car il existe beaucoup de gestes et d'interdits culturels à Madagascar, notamment sur les Hautes-Terres.

Ce diagnostic a été réalisé en binôme avec une technicienne de terrain de ROVA.

Les recherches bibliographiques sur des enquêtes similaires sont restées vaines puisque l'union de coopératives ROVA est la 1^{ère} union de coopératives laitière de Madagascar. Ce rapport est donc la première étude qui a été menée sur « l'île rouge » à ma connaissance, traitant d'un diagnostic des centres de collecte de lait pour le compte d'une coopérative.

La bibliographie sur la filière laitière à Madagascar n'est que très peu axée sur les organisations de producteurs et n'évoque que très brièvement les différents circuits de collecte.

La seconde étape consistait à cerner les centres de collecte qui seraient à la base de notre étude. La question était de savoir si le diagnostic ne devait concerner qu'une partie des coopératives ROVA, uniquement celles qui ont un CCR, fonctionnel ou non, ou bien d'enquêter auprès de toutes les coopératives ROVA dans l'optique d'agrandir le rayon de collecte de l'union ROVA.

Pour cela, l'objectif était clair pour moi, il était préférable de consolider les CCR fonctionnels et d'appuyer ceux en difficulté avant d'entamer des études de faisabilité qui pourraient aboutir à la création de nouveaux CCR dans les coopératives de base.

Toutefois, l'exception a été faite pour une coopérative de base (Coopérative AVOTRA) qui effectue la collecte de lait mais sans CCR car elle est située à proximité de la laiterie ROVA. Cette coopérative a donc été prise en compte lors des enquêtes.

A- La zone d'étude

La zone d'étude s'est focalisée sur les 10 Centres de collecte réfrigérés (+1 coopérative de base) de l'union ROVA. La figure 3 les situe au sein de la région du Vakinankaratra.

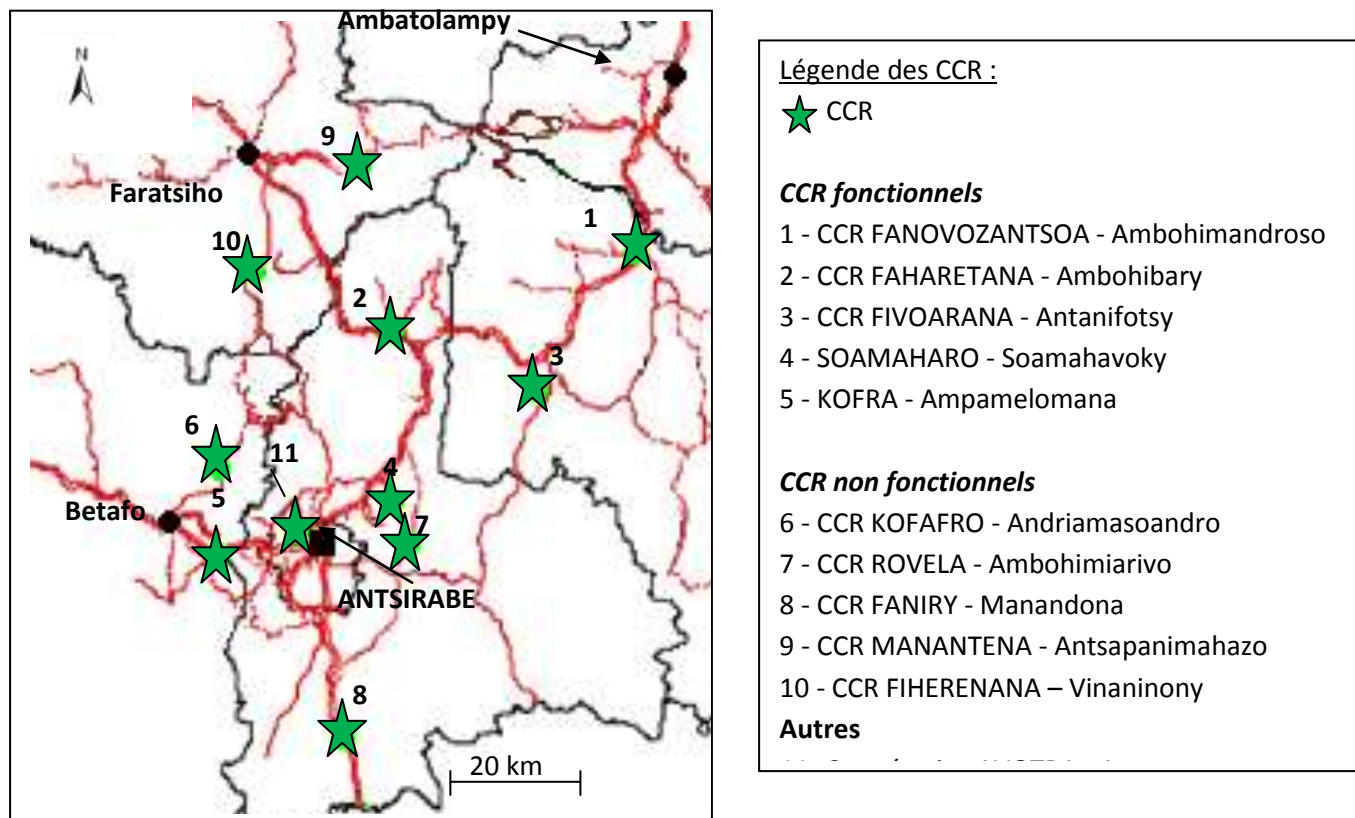


Figure 3 : Répartition géographique des CCR ROVA

B- Un guide d'entretien pour des entretiens semi-directifs

Une des phases préparatoires essentielles a été l'élaboration du guide d'entretien.

Le terme « guide d'entretien », aussi appelé en anglais « guide line » évoque en fait des grandes lignes, une trame de fond qui dirige la discussion avec les interlocuteurs.

Cela permet d'obtenir une ligne directrice qui pointe un objectif général, une « sorte de filet de sécurité pour aider dans la collecte des informations » (Absolu A., 2006)

Les discussions sont ainsi plus ouvertes et spontanées qu'avec l'utilisation d'un questionnaire fermé. Le but étant de faire parler les éleveurs de tout : de leur opinion sur un sujet précis, de leur prise de conscience de l'esprit coopératif, de leur vie etc., sans tabou, et en essayant de venir à bout de leur autocensure.

Il s'agit de la méthode des entretiens semi-directifs.

Les entretiens dans les centres de collecte avaient pour objectifs, d'une part de réunir les informations quantitatives et qualitatives nécessaires au diagnostic technique et économique et d'autre part de comprendre les modes de circulation des informations au sein des CCR et avec la coopérative.

Le guide d'entretien se structurait ainsi :

- 1- Historique du CCR
Date de création du CCR, évolution du nombre de membres, de collecte, de volume collecté
- 2- Aspect organisationnel et description de la collecte
Responsable du CCR, tankier, rôle de chacun, formation reçue
Collecte du lait, hygiène et qualité du lait, test de qualité
Gestion de la vente
Etc.
- 3- Aspect technique
Quantité collectée moyenne (par saison), organisation de la traite au CCR...
Hygiène du local, matériel (inventaire)
Gestion des infrastructures (local, tank, groupe électrogène)
Utilisation de lactoperoxydase
Etc.
- 4- Aspect financier
Païement des éleveurs (prix, fréquence, mode)
Différenciation entre membres et non membres
Tenue d'un cahier de collecte
Etc.
- 5- Aspect communication
Affichage « CCR ROVA », Information sur ROVA
Revendication : matériel, service, argent, personnel,...
Remontée des informations ? (éleveurs, tankier, président, coopérative, ROVA ?)
Problème de saisonnalité (quantité de lait et prix)
Etc.

Le détail du guide d'entretien utilisé lors des entretiens se situe en Annexe 1.

C- Le déroulement des entretiens

Les personnes enquêtées étaient prioritairement les membres de la coopérative, ce sont eux qui connaissent le mieux l'organisation interne, les avantages et les défauts de leur CCR.

Le tankier était bien sûr une personne importante dans l'élaboration du diagnostic, puisqu'il s'agit de l'acteur principal d'un centre de collecte. Son rôle, qu'il était important d'identifier dans chaque CCR, devait se situer au centre de la discussion.

Les enquêtes d'une durée de 2 à 3 jours par CCR, n'étaient pas seulement focalisées sur des personnes en relation directe avec le centre de collecte. Une telle méthodologie aurait biaisé l'analyse qui n'aurait pas été contrebalancée par des avis extérieurs.

Nous avons ainsi prospecté à chaque mission sur le terrain, un maximum de personnes ressources, qu'il s'agisse d'éleveurs non-membres, de techniciens agricoles, de vétérinaires, d'inséminateurs, de personnalités politiques ou bien de simples rencontres autour d'un plat de riz dans une gargote, toutes les informations ont été d'une aide précieuse à la compréhension du fonctionnement des CCR.

La démarche était de réunir tous les membres dès notre arrivée dans la commune, d'une part pour les présentations et pour justifier notre étude, et d'autre part pour qu'une présentation du CCR soit faite.

Cette présentation était généralement établie par le président de la coopérative, puis s'établissait une discussion avec tous les éleveurs. Cette première approche nous apportait beaucoup d'informations sur l'historique du CCR mais encore plus sur l'ambiance qui régnait entre les membres. Une séance d'observation, dans le but d'apercevoir des regards, des gestes, des comportements susceptibles de dévoiler un détail qui n'osait pas être évoqué à l'oral. C'était aussi l'occasion de repérer un peu les « têtes pensantes », les dirigeants du centre de collecte et ceux qui n'osent pas parler en public mais qui semblent avoir beaucoup de choses à dire.

La seconde approche était individuelle, nous allions de ferme en ferme, d'un champ à un autre, pour discuter ou plutôt échanger de manière moins publique, moins formelle, sur le but de notre visite.

Il existe une dernière approche, celle de l'imprévu, il s'agit là en fait des informations qui nous ont été divulguées le soir lors du dîner chez un éleveur en brousse.

Chaque moment passé en brousse, chaque personne rencontrée a été essentiel pour notre enquête.

La principale difficulté était de connaître le moment où nous pouvions estimer avoir pris connaissance de toutes les informations, du moins de 95 % des informations.

Cette réponse a été obtenue par triangulation, itération puis par saturation. Cette méthode est décrite par le fait que nous recherchions un maximum de point de vue pour décrire un sujet précis (triangulation). Puis, au fur à mesure des informations récoltées notre questionnement se construisait tel un débat (itération) jusqu'à ce que plus aucun élément nouveau n'apparaisse au fil des discussions (saturation).

Arrivé au point de saturation de chaque sujet traité, nous estimions avoir terminé l'enquête et pouvions commencer à analyser les données.

D- Une analyse qualitative

Contrairement à une analyse statistique où les résultats d'enquêtes sont codés et où il en ressort des interprétations mathématiques, l'analyse qualitative doit être traitée par l'enquêteur lui-même et quasi-instantanément, pour qu'une interprétation la plus juste possible soit retransmise.

Les résultats d'une enquête semi-directive comme celle-ci doivent suivre deux étapes importantes dans leur traitement.

La première étape consiste à formuler des jugements par rapport aux conclusions de l'analyse de la situation actuelle : quels sont les points acceptables de la situation actuelle, quels sont les changements prioritaires à effectuer ? Ce jugement est bien sûr subjectif, il dépend du point de vue de celui qui l'émet. Le jugement de l'expert international est tout aussi subjectif que celui du paysan.

C'est le produit de cette première étape qui constitue le diagnostic. Ensuite, pour qu'il y ait « diagnostic partagé », il faut qu'un débat commun autour des résultats de l'analyse de la situation actuelle débouche sur un avis commun, sur ce qu'il faut modifier ou non.

La seconde étape consiste à identifier des actions permettant de corriger dans le sens voulu. Il y a souvent plusieurs façons de parvenir à un résultat donné. Un projet ne peut véritablement être qualifié de participatif que si les principaux intéressés n'ont pas été associés au choix des options finalement retenues. (Le Mémento de l'Agronome)

Cet aspect participatif a été mis en place suite à une première analyse des données (étape 1) qui a été restituée aux éleveurs.

Cette restitution, essentielle au diagnostic, avait plusieurs objectifs. D'une part, la validation des données qui avaient pu être enregistrées et d'autre part l'ouverture d'un débat suite à la première analyse, notamment des points forts et des points faibles des CCR. Ce débat est souvent apparu comme le bienvenu et nécessaire, car il permettait de mettre à jour des problèmes qui n'osaient pas être abordés mais dont les éleveurs voulaient se débarrasser. C'est de là que les propositions d'actions ont émergé.

Ces séances de restitutions-débat et de réflexions ont fait l'objet d'au moins 2 descentes de terrain par CCR qui s'étalaient sur une à deux journées chacune.

Au final, 4 à 7 jours d'enquête dans chaque CCR ont été nécessaires pour élaborer ce diagnostic et en ressortir des résultats et propositions d'actions satisfaisantes.

IV - RESULTATS

A. Un état des lieux des CCR

Il était essentiel pour l'union de coopérative ROVA d'établir un état des lieux des CCR, une sorte de recensement qui pourrait éventuellement définir chaque CCR, mettre en évidence les problèmes rencontrés par chaque CCR et réfléchir au réseau de collecte (volumes collectés et circuit). Cet état des lieux permettra d'autre part d'identifier les zones potentielles pour l'implantation des nouveaux centres de collecte qui doivent être mis en place.

1- Le nombre de membres

Ce critère est variable, il est de 8 au minimum et de 25 membres au maximum, sachant que la loi sur les coopératives oblige les coopératives à un nombre minimal de 7 pour obtenir et conserver le statut de coopérative (loi n° 24-83 fixant le statut général des coopératives). L'effectif moyen des membres, au sein des coopératives qui ont un CCR, est de 12.

Une question se pose alors : pourquoi un effectif si réduit ?

Plusieurs réponses à cette question existent :

- Beaucoup d'éleveurs ont démissionné suite au passage du statut d'association à celui de coopérative, la mise en place de parts sociales et de droit d'adhésion n'a pas été acceptée de tous, surtout que pour la plupart des coopératives le changement de statut a eu lieu pendant la crise de 2002.

- Les droits d'adhésion et de parts sociales sont trop élevés pour permettre l'intégration de nouveaux membres.

Les discussions avec les éleveurs non membres de certains CCR nous ont appris qu'ils aimeraient faire partie de la coopérative et livrer leur lait à des prix avantageux, mais lorsque les montants des parts sociales et du droit d'adhésion deviennent trop élevés, généralement supérieur à 20 000Ar (8€), les éleveurs ne peuvent s'acquitter de ce montant.

Dans une coopérative, les parts sociales s'élevaient à 300 000Ar (120€), mais cela reste un cas exceptionnel.

Aucune loi ne réglemente le montant maximal ou minimal des parts sociales ou droit d'adhésion, ces derniers sont proposés par les membres du comité d'administration et votés lors de l'assemblée générale de la coopérative.

- Les membres ne souhaitent pas voir agrandir leur effectif par crainte de mauvaise entente, du partage du bénéfice entre de nombreuses personnes, d'antécédents conflictuels ou d'entente familiale.

- Pour les coopératives peu dynamiques, non actives, ou n'offrant aucun avantage aux membres (prix avantageux, formation, partage du bénéfice, etc.), les éleveurs ne voient aucun intérêt à y adhérer car ils n'auraient pas d'avantage supplémentaire.

L'esprit coopératif et le fait que la coopérative est un lieu ouvert à tous n'est pas encore admis par tous.

Aujourd'hui, l'Union ROVA compte 94 membres appartenant à un CCR actif ce qui signifie que l'activité des CCR ROVA profite actuellement à plus de 90 familles leur assurant un revenu régulier permettant pour la plupart d'acheter de l'aliment pour leur bétail, de payer la scolarité des enfants et de subvenir aux besoins quotidiens.

En aparté, et toujours en ce qui concerne les membres la plus grande surprise a été d'apprendre que certains membres livrent leur lait dans un CCR autre que celui de ROVA. Les causes qui expliquent ce geste sont soit une mésentente avec les responsables du CCR soit l'attrait pour un prix supérieur chez un concurrent.

Ce phénomène concurrentiel est d'ailleurs un problème récurrent en saison sèche puisque le cours du lait augmente (car plus rare) et de nombreux éleveurs, même membres de ROVA, sont attirés par l'offre plus avantageuse des collecteurs privés.

La laiterie ROVA a décidé d'acheter le lait le même prix tout au long de l'année. Une décision favorable aux éleveurs en saison des pluies, car le prix d'achat est légèrement supérieur au cours en vigueur, mais qui fait défaut en saison sèche, puisque certains éleveurs n'hésitent pas à vendre au plus offrant même si le règlement intérieur des coopératives laitières stipule qu'ils doivent apporter la totalité de leur production au CCR.

La fidélité des éleveurs au CCR semble être difficile à ancrer dans les mœurs malgaches.

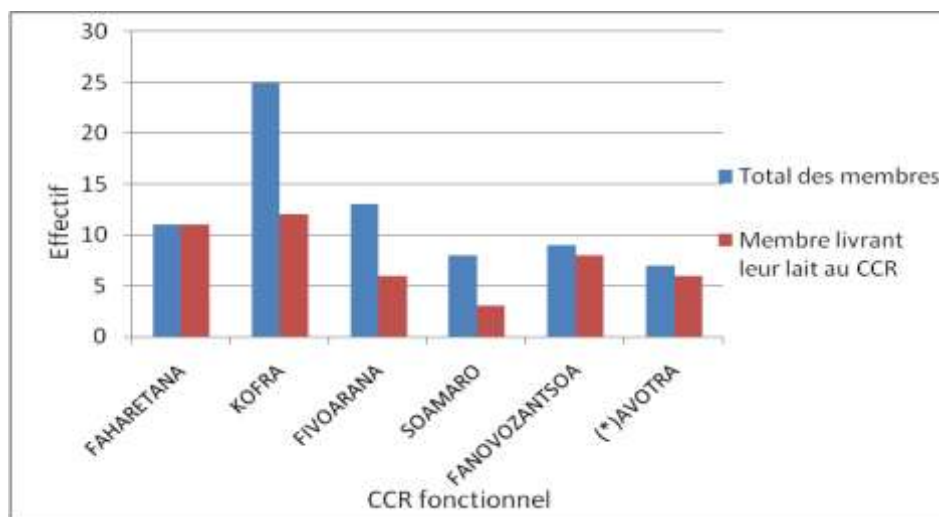


Figure 4 – Effectif total des membres dans chaque CCR et répartition des membres livrant leur lait au CCR. (situation en juin 2009)

(*) Il s'agit là d'une coopérative qui n'a pas de CCR mais qui organise tout de même la collecte avec des bidons puis livre directement à la laiterie ROVA.

2- Le volume collecté

Le potentiel laitier est très différent d'un centre de collecte à l'autre. Ces écarts entre eux sont liés à différentes contraintes telles que la situation géographique, la concurrence, la notoriété du centre, le débouché ou bien le nombre d'éleveurs présents aux alentours du CCR.

Le volume collecté dans chaque CCR varie entre 100 et 1200 litres par jour.

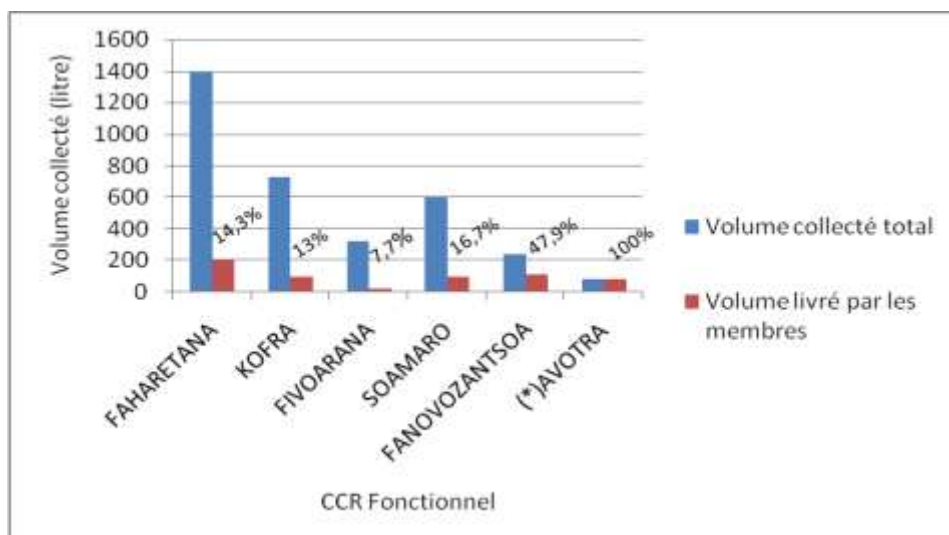


Figure 5 - Contribution des membres au volume collecté total (moyenne sur un an)

Le plus important dans ce graphique est d'observer la part du lait livrée par les membres qui se trouve être très faible vis-à-vis du lait total collecté par chaque CCR. Exception faite pour la coopérative ROVA AVOTRA car il ne s'agit pour le moment que d'une organisation des membres entre eux pour la collecte (pas de tank...).

Le faible pourcentage de lait « membre » collecté est lié au fait que l'effectif de membres est faible (pour les raisons évoquées précédemment) et que par souci de rentabilité, les dirigeants des CCR, remplissent le tank avec du lait de non-membres. Plus le volume collecté est grand, plus les charges de fonctionnement sont faibles, rapportées au litre de lait.

De plus, le lait des non-membres est acheté à un prix inférieur à celui des membres, un argument économique qui pèse parfois lourd dans la décision des dirigeants des CCR.

La volonté de certains dirigeants à vouloir toujours dégager du bénéfice en priorité, fait parfois défaut à l'esprit coopératif, comme le prouve cette anecdote au sein du CCR FIVOARANA : un quota est mis en place par le dirigeant du CCR (Président de la coopérative) car le débouché est limité par les quantités de lait que l'unique acheteur prend quotidiennement.

Les membres contribuent à peine à 8% du volume collecté, ce qui pèse très peu dans la balance économique. En saison des pluies, lorsque le lait abonde, il arrive parfois que les colporteurs en bicyclette soient prioritaires sur les membres car si le CCR refuse de prendre leur lait, il y a un risque qu'ils ne reviennent plus et que la rentabilité du CCR soit mise en jeu, d'après le dirigeant. La forte concurrence dans cette zone (5 autres CCR sur un rayon de 2 km) peut expliquer cette crainte de « fuite de lait ». Cela étant dit, la priorité des membres et leurs avantages sont bafoués.

Il serait pourtant essentiel de comprendre qu'une coopérative est créée par des membres et vit pour les membres également. Les membres doivent être prioritaires !

Il y aura bien sûr toujours des éleveurs non membres, et les coopératives ROVA sont là aussi pour leur rendre un service, la collecte de lait.

Mais il serait normal d'intégrer un pourcentage minimum de lait de membre dans chaque centre de collecte. Une telle mesure permettrait d'augmenter l'effectif d'éleveurs membres.

Tableau 1 – Répartition de l'effectif de livreurs et des quantités collectées en fonction leur statut

COPERATIVE	Quantité collectée /j (Juin 2009)	PRODUCTEUR (effectif)			PRODUCTION (volume)		
		Membre	Non membre	Colporteur	Membre	Non membre	Colporteur
FAHARETANA	1 400 L	11	45	10	200 L	780L	420 L
KOFRA	730 L	12	25	6	95 L	220 L	415 L
FIVOARANA	325 L	6	4	7	25 L	50L	250 L
SOAMARO	600 L	3	60	0	100 L	500L	0 L
FANOVOZANTSOA	240 L	8	9	4	115 L	50 L	65 L
ROVA AVOTRA	80 L	6	0	0	80 L	0 L	0 L

Le tableau 1 récapitule l'effectif de livreurs dans chaque CCR et leur participation en termes de volume livré. Une des informations importante que l'on peut noter, est le nombre très faible de membres alors qu'il y a beaucoup de non membres qui livrent leur lait au CCR.

Pourquoi les non-membres ne deviennent-ils pas membre ?

Pourquoi la collecte n'est-elle pas assurée majoritairement par les membres ?

Un détail qui mérite d'être éclairci.

L'autre détail qu'il faut noter est la forte participation des colporteurs au volume total collecté. Dans le cas de KOFRA et FIVOARANA, ils participent respectivement à hauteur de 57% et de 77% du volume total. Ce chiffre est à double tranchant.

En effet, il signifie d'une part que le CCR collecte la production de nombreux éleveurs, grâce aux colporteurs, et permet donc à de nombreux producteurs de vendre leur lait.

Mais d'autre part, vu les conditions d'hygiène et le temps de transport parfois long que subit le lait entre le pis de la vache et l'arrivée au tank, des problèmes de qualité sont à craindre. De plus, dans l'objectif d'apporter un revenu quotidien et respectable aux éleveurs laitiers, il serait préférable que ce soit l'éleveur lui-même qui apporte sa production au CCR. (Moins d'intermédiaires, plus de marge pour l'éleveur).

Peut être que cette zone, du moins la zone d'où viennent les colporteurs doit faire l'objet d'une prospection et d'une étude de faisabilité d'implantation d'un CCR...pour être au plus près des éleveurs.

3- Le prix & les débouchés

Il existe actuellement 3 types de débouchés pour les CCR fonctionnels de l'Union ROVA.

50% des CCR (y compris coopérative ROVA AVOTRA) livrent leur lait à la laiterie ROVA, dont le prix est le suivant :

630Ar par litre pour le lait non réfrigéré

650Ar par litre pour le lait réfrigéré

50 % des CCR ont pour débouché le marché d'Antananarivo.

Soit le lait est vendu directement (FANOVOZANTSOA) au prix de 800 à 900Ar le litre

Soit il est acheté par un collecteur privé (FAHARETANA, FIVOARANA) où le prix varie entre 650Ar le litre (réfrigéré) en saison sèche à 550 Ar le litre (réfrigéré) en saison des pluies.

Enfin, il existe également la vente directe au marché local dans certains CCR mais le pourcentage reste très faible. Le prix est généralement de 700Ar litre.

Le prix de vente par le CCR est une chose, mais le prix d'achat du lait aux producteurs en est une autre. Combien sont rémunérés les éleveurs, membres et non-membres ?

Le prix d'achat du lait aux membres varie entre 560Ar (FANIRY) à 620Ar (FAHARETANA), mais la plupart des CCR s'accordent sur un prix d'achat d'environ 600Ar.

En ce qui concerne le prix d'achat du lait aux non-membres il varie entre 500Ar (FAHARETANA & FIVOARANA) et 600Ar (SOAMARO).

Deux CCR ne pratiquent pas encore de différence de prix entre membres et non-membres (FANIRY & SOAMARO). Ces CCR n'accordent pas cet avantage de prix aux membres car ils ont peur des conflits sociaux que cela pourrait engendrer, mais aussi des risques économiques, de craintes que les non-membres livrent leur lait ailleurs. Il s'agit là de conséquences possibles mais dont le risque nous semble mineur. Encore une fois l'action des dirigeants dans ces 2 cas est fortement influencée par le profit.

Prenons un exemple concret :

Le prix de vente du lait est de 650 Ar.

Les charges du CCR sont de 30Ar/ litre (frais de refroidissement, frais de test qualité, facture eau, indemnité tankier).

Le prix membre est de 600Ar et celui des non-membres de 560Ar.

Le bénéfice réalisé sur le lait des membres est de 20Ar/litre et celui réalisé sur le lait des non membres est de 60Ar. Si le nombre d'adhésion des non membres augmente, le bénéfice pour le CCR sera plus faible.

La diminution de profit sera la même si un CCR décide d'augmenter le prix des membres alors qu'il n'y avait pas de prix différentiel auparavant.

Le CCR doit dégager des bénéfices, mais qui doivent être utilisés au profit des membres et non au nom de certains dirigeants, comme le suspectent certains membres.

4- Les infrastructures

Dans le cadre de l'état des lieux des CCR, un état des infrastructures a été réalisé.

En règle générale, les CCR sont en « bonne santé » et permettent une collecte dont les risques de contamination sont minimisés, notamment grâce à une facilité de nettoyage des locaux (local carrelé à 1,5m ou en ciment lisse).

Le matériel, tank, groupe électrogène est contrôlé au moins une fois par an et est en état de fonctionnement.

Toutefois, il existe quelques lacunes, certaines indépendantes de la bonne volonté des CCR et d'autres non :

- Les coupures d'électricité sont parfois fréquentes et certains CCR n'ont pas de groupe électrogène en cas de problème, nuisant au refroidissement du lait et donc à sa qualité si l'interruption est longue. Leur trésorerie ne permet pas encore d'en posséder un et l'Union ROVA n'a pas non plus les moyens d'en fournir.
Même si les moyens de l'Union le permettraient cela irait à contre sens de l'objectif d'autonomie financière des coopératives.
- Le matériel de test est défectueux ou cassé et n'est pas remplacé. Les tests ne sont donc pas effectués ou incorrectement faits, nuisant également à la sélection du lait de bonne qualité à l'entrée du CCR. La sensibilisation à la qualité du lait fait aussi défaut et n'est que secondaire pour les CCR.
- La méthode de nettoyage, est correcte mais pourrait être améliorée.
En effet, le matériel (tank, bidon, matériel de test et autres) est lavé avec de l'eau du puits et du savon ou de la lessive en poudre. Cette méthode est déjà bien dans un milieu parfois difficile mais pourrait être améliorée pour plus d'efficacité. L'utilisation d'eau chaude (chauffe-eau, électrique ou solaire) et l'alternance d'un détergent basique (eau de javel) et acide (acide chlorhydrique) sont des solutions adaptables dans les CCR concernés.

Un tableau récapitulatif fait état des lieux des infrastructures dans les CCR fonctionnels ou non.

Tableau 2 : Etat des lieux des infrastructures dans chaque CCR ROVA

COOPERATIVE	Etat du local	Recouvrement des murs	Tank	Groupe électrogène	Matériel de test	Faciliter de nettoyage
FAHARETANA	++	carrelage	2 fois 1000 l & 600 l	OUI	LD, A	OK
KOFRA	++	carrelage	1000 l	OUI	LD, A	OK
FIVOARANA	++	ciment lisse	600 l	NON	D, A	OK
SOAMARO	++	ciment lisse	600 l	OUI	D, A	OK
FANOVOZANTSOA	++	ciment lisse	650 l	NON	D, T, A	OK
FANIRY	++	ciment lisse	600 l	OUI	D, T, A	OK
KOFAFRO	++	ciment lisse	1000 l	OUI	LD, A	OK
MANANTENA	+++	ciment lisse	400 l	NON	NC	OK
FIHERENANA (*)	NC	NC	600 l	OUI	NC	NC
ROVELA	++	carrelage		NON	NC	OK

++ : Local en bon état

+++ : Local neuf

LD : Lacto-Densimètre

A : Test à l'alcool

D: Densimètre

T: Thermomètre

NC :Non Communiqué

OK : sol et murs résistant à l'eau et bonne évacuation de l'eau

(*) Ce CCR ne possède plus de local, le matériel est stocké dans un leur ancien local en attendant d'être déplacé

Suite à un premier état des lieux des CCR, les aspects organisationnels de chaque centre ont pu être approfondis.

Dans chaque centre de collecte, il existe une organisation bien particulière, un mode de gestion propre, des contraintes et des avantages spécifiques, une solidarité entre membre plus ou moins forte.

L'analyse de toutes ces particularités nous a permis d'identifier les points forts et les points faibles de chaque centre de collecte. (Annexe 2)

Les résultats des enquêtes de terrain ont fait ressortir plusieurs problèmes, plus ou moins importants, plus ou moins récurrents.

Chaque centre de collecte est unique et possède donc ses avantages propres ainsi que ses inconvénients, mais des cas récurrents ont été observés dans plusieurs CCR.

Ce sont ces problèmes qui ont été sélectionnés car ils nous ont semblé être des points à améliorer en priorité et seront développés dans le paragraphe suivant.

Il va de soi qu'il est impossible de se pencher sur tous les problèmes de chaque CCR et que des priorités ont dû être définies avec les personnes concernées et l'union ROVA.

Le but de cette étude était d'accentuer nos efforts sur les principales causes de frein au développement des centres de collecte.

B. Les freins au développement des CCR

Dans ce chapitre, il apparaît que des problèmes soient à l'origine de l'organisation de la coopérative en générale et non du CCR lui même. Mais certains éléments ne peuvent exister l'un sans l'autre et l'influence que l'un peut porter à l'autre ne peut être écartée et doit donc être traitée.

1) Un manque de communication et de transparence au niveau de la gestion

Il s'agit là d'un des points faibles majeurs que nous avons rencontré dans beaucoup de centres de collecte.

Les membres ne sont pas toujours au courant de la situation financière du centre de collecte, ne savent pas si cette activité rapporte de l'argent à la coopérative et si oui, combien elle rapporte. La responsabilité de cette situation est partagée, soit ce sont le ou les responsables du CCR qui n'informent pas assez les membres ou bien ce sont les membres qui n'osent pas poser de question. Certains dirigeants cachent des informations, et ce silence de leur part ne fait qu'accentuer l'interrogation des membres vis-à-vis de l'organisation et la gestion interne du CCR.

Il est important que des réunions régulières soient organisées et que le sujet de ces réunions soit ouvert.

Il faut bien évidemment parler des problèmes divers que peut rencontrer le centre de collecte à un moment donné, mais il faut aussi que les membres du bureau fassent des rapports sur la gestion économique pour que chaque membre connaisse « la santé » du centre de collecte.

La transparence à tout niveau doit être obligatoire, les membres qui apportent leur lait au centre de collecte ont tous le même statut et ont donc tous le même droit à l'information.

D'une bonne gestion et d'une totale transparence au sein des membres découlent la solidarité entre membres.

2) Une gestion familiale

Ce mode de gestion a été observé dans quelques coopératives, plusieurs membres de la même famille monopolisent les responsabilités, forment à eux seuls les membres du bureau et ne laissent que peu de place aux membres extérieurs à la famille.

Il est difficile pour les autres membres de se faire entendre, de poser des questions, ou bien d'accéder à des responsabilités au sein du centre de collecte.

Les membres d'une coopérative doivent former une famille, mais non pas être de la même famille. La porte doit être ouverte à tout le monde et la sélection (s'il y en a une) des nouveaux membres ne devrait pas faire apparaître une appartenance à telle ou telle famille.

3) Des responsabilités non partagées

Dans quelques centres de collecte, le nombre de tâches que remplissaient une seule et même personne était surprenant.

Il faut que chaque tâche ait un responsable bien défini et que ce dernier connaisse bien son travail pour ne pas empiéter sur celui d'une autre personne.

A plusieurs reprises, le président effectuait le travail du trésorier ou vice versa, ou bien le tankier celui du trésorier, ou une même personne cumulait ces responsabilités.

Une personne ne peut cumuler plusieurs responsabilités, cela pour éviter un monopole des activités et donc les conséquences qui en découlent (interrogation sur la gestion, impression des membres d'être peu actifs au sein de la coopérative).

4) Des parts sociales élevées, pour un nombre limité de membres

En se penchant sur les aspects organisationnels et financiers des centres de collecte, nous avons découvert que certaines coopératives demandaient des droits d'entrée élevés voire même presque impossibles à payer. Cette pratique, légale, et sous le prétexte d'une division équitable du capital de la coopérative entre ses membres, n'est en fait qu'un moyen mis en place dans le but de limiter le nombre de membres au sein de la coopérative. Ces coopératives estiment peut-être que leur effectif est déjà élevé et craignent des problèmes liés à un nombre élevé de membres,... Cette pratique est contre le principe qu'une coopérative est ouverte à tout le monde,... Malheureusement aucune loi ne stipule une quelconque obligation à cet égard ; seules la morale et la prise de conscience des membres peuvent faire évoluer les choses.

5) La conséquence du monopole d'un débouché unique

Il est vrai qu'il est difficile pour les centres de collecte de trouver un débouché pour vendre le lait, d'autant plus lorsqu'il s'agit d'un centre de collecte qui ne livre pas à ROVA.

La question du retour à l'union de coopératives ROVA de l'activité d'un CCR qui vend son lait ailleurs qu'à la laiterie ROVA mérite réflexion et est traitée par la suite.

Le problème de débouché rencontré lorsqu'il n'y a qu'un seul collecteur privé qui achète le lait, est le monopole de ce dernier. Cette personne peut fixer le prix et le volume qu'il souhaite acheter.

Le centre de collecte subit ainsi la volonté du collecteur.

Il faut donc essayer de trouver un autre débouché ou bien passer un contrat avec le collecteur pour qu'il achète un volume de lait défini à un prix fixe.

Malheureusement à Madagascar, les procédures de contrat s'effectuaient souvent par voie orale et n'engageaient au final que la bonne volonté des deux acteurs en jeu.

Suite des contrats oraux qui ne se sont pas révélés être très sûrs, les contrats écrits sous l'autorité d'un représentant du village ou de la commune commencent à prendre leur place.

A savoir maintenant si les signataires du contrat respecteront tout de même ce dernier...

Le problème de débouché du lait est aussi lié à la saisonnalité de la production laitière.

Pendant la saison des pluies (SP), la forte production éprouve des difficultés à être écoulée sur le marché, le lait abonde donc le prix diminue et les produits transformés sont moins prisés car le début de saison des pluies est caractérisé par la période de soudure (période où la trésorerie est la plus basse).

En revanche, en saison sèche, le prix augmente lié à une forte demande et à une production en diminution. Le lait subit la loi de l'offre et de la demande.

Le problème qui se pose alors pour les producteurs est d'assurer un débouché rentable pour leur production en saison des pluies.

De plus, les collecteurs privés jouent facilement sur ces fluctuations de prix pour baisser le prix d'achat aux producteurs et aux centres de collecte.

Le désaisonnement de la production est envisageable pour contrer cet effet « marché » mais il nécessite un stock de fourrage nécessaire ainsi que l'implantation de cultures fourragères. L'autre solution, au niveau de l'union de coopératives ROVA, qui pourrait être appliquée à l'avenir, est d'acheter le lait au CCR au même prix toute l'année, comme actuellement, et de « jouer » sur l'écoulement du stock de lait sous forme de fromage bonifiable. Cela permet d'écouler des quantités de « lait » (transformé) fluctuantes sans perdre de marchandise. L'inconvénient de cette méthode est le besoin en fond de roulement permettant d'acheter le lait et d'attendre la vente du fromage. Cette contrainte ne permet à la laiterie ROVA d'appliquer cette méthode que sur du court terme.

6) Une hygiène et une qualité du lait à surveiller

Il s'agit là d'un point important, nous avons pu constater que certains tankiers n'effectuaient pas correctement les tests qualité ou bien ne les effectuaient pas du tout.

Il en est de même pour le nettoyage du matériel de la laiterie (tank, bidon, etc.)

Cela est peut-être dû à un manque de formation, mais peut-être aussi à un laisser-aller des responsables des centres de collecte.

La qualité du lait et l'hygiène lors de la collecte du lait sont importantes.

Même si une partie du marché de la capitale n'est pas exigeante sur la qualité du lait, et même si ROVA n'effectue pas encore de test systématique lors de la collecte du lait, il est essentiel de bien effectuer ces tests, soit pour le consommateur soit pour l'éleveur.

En effet, les tests de qualité sont aussi favorables aux éleveurs puisqu'ils peuvent permettre à ces derniers de savoir si leur vache est en bonne santé ou non.

Une formation « Tankier » a été réalisée et une formation « responsable de centre de collecte » est en cours d'élaboration. Ces formations ont pour objectif d'essayer de faire prendre conscience aux acteurs principaux des CCR que la qualité du lait et l'hygiène de la collecte sont deux éléments incontournables pour une commercialisation du lait sans souci.

Cette solution intervient avant que des contrôles inopinés dans les centres de collecte remplacent la confiance de l'union ROVA envers ses centres.

7) Un mode de paiement qui fait défaut (paiement aux éleveurs, retard, crédit)

Les délais de paiement, le crédit pratiqué dans certains CCR méritent de se poser quelques questions.

Certains éleveurs ont encore du lait impayé alors que certains éleveurs reçoivent une avance sur paiement...

La laiterie ROVA et les autres collecteurs privés ont parfois du retard dans le paiement du lait, une faiblesse de leur part dont les centres de collecte subissent les conséquences.

Cependant, il nous a été rapporté à plusieurs reprises qu'un centre de collecte tardait à payer les éleveurs (alors qu'il avait déjà reçu l'argent du collecteur privé), ou paye en priorité les colporteurs, ou bien les non-membres, cela au détriment des membres.

Les aspects économiques que rencontrent certains CCR sont aussi complexes que les problèmes techniques évoqués précédemment. Les responsabilités sont partagées, même s'il s'agit généralement du paiement en amont qui fait défaut.

La laiterie ROVA accusait jusqu'à 3 semaines de retard en juin 2009, mais ce problème a été présenté lors de l'assemblée générale de l'Union ROVA (le 4-5 juin 2009) et expliqué. Le mode de paiement de la laiterie ROVA est schématisé ci-dessous :

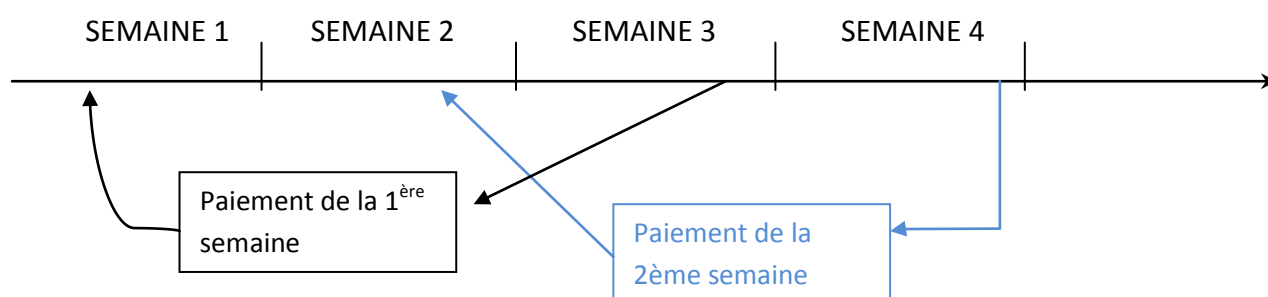


Figure 6 – Paiement du lait de la laiterie ROVA

La laiterie ROVA paye toutes les semaines les CCR qui lui fournissent du lait, mais il existe un décalage de 2 semaines. Le paiement de la semaine 1 est effectué à la semaine 3, le paiement de la semaine 2 est effectué à la semaine 4, etc. Ce décalage de paiement est lié au fait que la laiterie ROVA vend la plupart de ses produits laitiers à des grandes surfaces et des hôtels-restaurants qui payent également en différé de 2 à 4 semaines. La laiterie ROVA n'a pas assez de fonds de roulement pour payer à chaque livraison de lait ses fournisseurs. Elle doit attendre une partie du payement de ses clients pour redistribuer la somme qui est due au centre de collecte.

Ce mode de paiement n'est pas accepté par tous puisque les CCR eux doivent payer toutes les fins de semaines le lait que les éleveurs ont livré cette même semaine. Il est alors parfois difficile pour eux de payer fidèlement les paysans dans le cas où l'argent de ROVA est insuffisant et qu'ils n'ont pas une trésorerie leur permettant d'effectuer une avance. Il est encore plus difficile pour un CCR qui démarre ou redémarre son activité de collecte et qui n'a aucune trésorerie. Les éleveurs n'ont d'autres choix que d'attendre 2 semaines ou plus le chiffre d'affaire de leur production, le temps que le système de paiement hebdomadaire se mette en place.

En plus du mode de paiement, le mode d'enregistrement des données économiques fait défaut et provoque certains troubles dans la gestion financière. Ce problème fait partie des points à améliorer pour une gestion claire et sans ambiguïté.

8) Un enregistrement des données technico-économique discutable

C'est une observation valable pour beaucoup de centres de collecte. La tenue du cahier de collecte du lait est un problème dans certains CCR. Il est alors difficile de faire un bilan. L'enregistrement des données est effectué dans un cahier d'école : le nom de l'éleveur ou du colporteur ainsi que la quantité livrée par jour y sont inscrits. Lorsque la page n'est pas arrachée ou bien souillée par du lait et donc illisible, cela reste un outil utilisable.

Cependant aucune donnée sur la qualité du lait, ni du total par semaine ou par mois n'est relevée. Ce sont des informations manquantes qui pourraient s'avérer utiles dans l'objectif d'une meilleure transparence et d'une facilité de gestion.

L'analyse du cahier de trésorerie devient souvent un vrai parcours du combattant : le cahier a soit disparu, soit les données ne sont pas enregistrées ou incompréhensibles ou bien simplement inaccessibles pour le moment.

Ce cahier était pour nous d'une importance capitale mais faisait malheureusement souvent défaut. C'est une des raisons pour laquelle il nous a été très difficile de faire un diagnostic économique de chaque centre de collecte.

Le peu de données auxquelles nous avons eu accès était soit incomplet soit erroné.

Seul un centre de collecte nous a présenté un cahier de finances à jour et compréhensible.

Ce problème d'enregistrement est un donc un souci majeur qui peut avoir des conséquences d'une part sur le mode de gestion du CCR et d'autre part sur l'ambiance en général au sein des membres, car il est difficile d'être transparent lorsqu'il manque un certain nombre d'informations.

La plupart des centres de collecte ont demandé une formation en gestion, il est aussi possible que ce problème d'enregistrement des données provienne de cette lacune en formation.

9) Local chez un membre

Il s'agit là d'un problème que nous avons rencontré à 3 reprises, un problème provisoire, puisque deux des trois centres de collecte concernés ont un nouveau local indépendant en construction.

Cependant, lorsque cette situation perdure, cela entraîne différents problèmes :

Certains éleveurs ont l'impression de livrer leur lait chez une personne, dans une entreprise familiale, et non plus dans un centre de collecte ROVA.

Le propriétaire du local a souvent le monopole du CCR et accumule plusieurs responsabilités. Il est difficile pour les membres de critiquer l'emplacement du tank ou la gestion de la personne en question car sans lui et surtout son local, le CCR n'existerait plus.

Ce genre de situations peut entraîner de graves conséquences sur la santé des centres de collecte.

Pour éviter cette situation et toute interrogation quant à la gestion du tank, il est préférable de déplacer le centre de collecte dans un local et sur un terrain dont la coopérative est l'unique propriétaire.

Nous avons donc insisté pour que la construction du nouveau local s'accélère. Un tank sur trois a déjà été déplacé.

10) Une enquête socio-économique

Comme cité précédemment, il nous a été très difficile voire impossible d'obtenir des informations économiques fiables et exploitables. Le peu de données récoltées n'aurait pas permis une analyse comparative ou la réalisation d'un simple bilan comptable.

Cependant, une estimation des coûts de fonctionnement des centres de collecte a pu être effectuée.

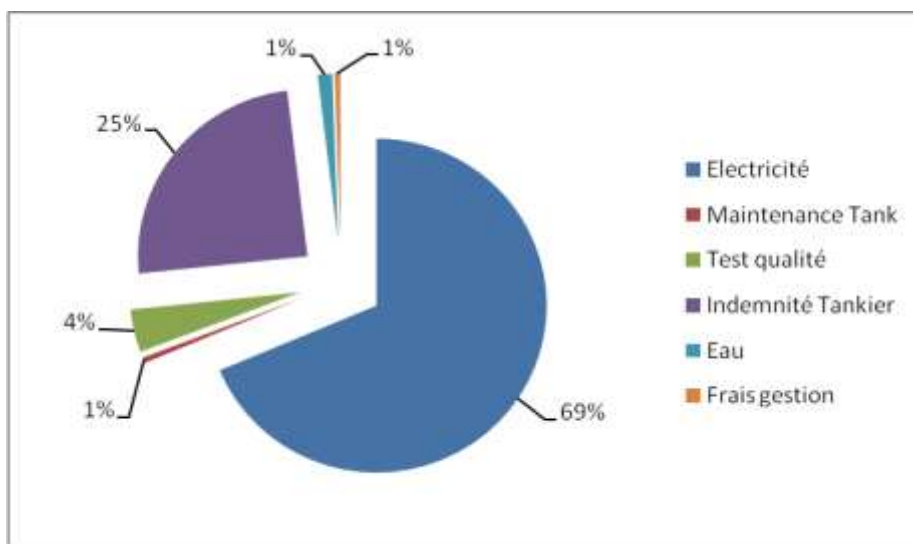
Ce calcul permet de donner une idée de la rentabilité d'un CCR et de poser les bases d'un éventuel bilan financier.

Les frais de fonctionnement mensuel d'un CCR sont les suivants :

Ils ont été calculés sur une base moyenne de 500 litres de lait collectés par jour (moyenne de collecte quotidienne des CCR ROVA)

- ⇒ Frais de refroidissement
 - frais d'électricité
 - frais de maintenance du tank
- ⇒ Frais de collecte
 - Coûts des tests qualité
 - Indemnité tankier
- ⇒ Frais de maintenance du local
 - Eau et produit de nettoyage
 - Divers
- ⇒ Frais de gestion
 - Cahier, indemnité de contrôle

Ces charges peuvent être réparties de la manière suivante (rapportée au litre de lait) :



	Prix (Ariary)
Frais d'électricité	250 000
Maintenance Tank	2000
Test qualité	15000
Indemnité Tankier	90000
Facture Eau	5000
Frais gestion	2000
TOTAL	364 000

500 litres × 30 jours = 15 000 litres

364 000 Ar ÷ 15 000 litres = 24 Ar

Les frais de fonctionnement s'élève donc à 24 Ariary par litre de lait, pour un CCR collectant 500 litres de lait par jour. On peut accepter une variation allant jusqu'à 20%, suivant l'état de fonctionnement du tank et l'organisation de la collecte. (ex : frais de test qualité plus élevé si le nbre de livreurs est grand, etc.)

N'ayant pu obtenir de plus amples informations économiques, une enquête socio-économique a donc été envisagée pour connaître l'impact des CCR sur la vie des éleveurs.

A travers cette enquête nous avons pu identifier les avantages que les éleveurs tirent du profit de la vente du lait grâce au centre de collecte.

Cette enquête n'a pas nécessité de questionnaire spécifique, puisque c'est au cours des conversations avec les éleveurs que la discussion s'est, un moment, focalisée sur ce sujet.

Les résultats sont très différents, selon l'âge de l'éleveur, sa situation familiale et sa personnalité.

Voici une liste non-exhaustive des réponses de ces dernières :

« Depuis que je vends mon lait au centre de collecte, le revenu supplémentaire me permet de payer la scolarité de mes enfants »

« L'argent que je perçois toutes les semaines assure mes dépenses quotidiennes »

« Je peux payer des mains-d'œuvre pour les travaux au champ »

« L'argent que je gagne, c'est mes vaches qui le mangent, je peux acheter de la provende avec, et améliorer la production et leur santé »

« S'il n'y avait pas de CCR ici, je serais obligé de vendre mon lait à des colporteurs moins cher »

« Moi, mon lait me permet d'avoir un peu d'argent tous les jours, avec je peux m'acheter du tabac et boire du rhum avec mes amis »

Nous avons constaté que chaque CCR a un impact positif sur son environnement, notamment sur la vie des éleveurs qui y livrent leur lait.

Nous avons demandé aux colporteurs en bicyclette combien de paysans ils collectent en moyenne par jour. La réponse est de 12 paysans en moyenne, avec une collecte moyenne de 3 litres par ferme. Ces fermes sont situées à une distance de 5 à 20 km du centre de collecte.

Nous pouvons estimer le nombre de familles que chaque CCR ROVA fait vivre et ainsi avoir une idée de l'impact social de chaque CCR.

Le résultat de cet impact est résumé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 - Estimation du nombre de familles bénéficiant des retombées économiques du CCR

COOPERATIVE	PRODUCTEUR			FAMILLE
	Membre	Non membre	Collecteur	Effectif
FAHARETANA	11	45	10	176
KOFRA	12	25	6	109
FIVOARANA	6	4	7	94
SOAMARO	3	60	-	63
FANOVOZANTSOA	8	9	4	65
FANIRY	4	20	-	24
ROVA AVOTRA	6	-	-	6
			TOTAL	537

En juin 2009, on estime que les centres de collecte réfrigérés fonctionnels de l'union de coopératives ROVA bénéficiaient à 537 familles.

Un chiffre qui n'est pas anodin puisse qu'il est estimé à près du double en saison des pluies.

Cette incidence socio-économique est une motivation de plus pour l'Union ROVA.

Dans un objectif de développement des centres de collecte, en nombre de centres et/ou en effectif de membres, les conséquences de ce diagnostic seront autant économiques que sociales.

V - SOLUTIONS MISES EN PLACE ET DISCUSSIONS

Les résultats des enquêtes nous ont permis d'éclairer les contraintes que les centres de collecte rencontrent et qui freinent leur développement.

Suite à cela et à des séances de restitution et de débat avec les éleveurs laitiers concernés, une concertation a abouti à la mise en place de solutions adéquates qui, avec les efforts de tous, pourront porter leurs fruits à l'avenir.

A- Un tableau d'information

Dans l'objectif d'améliorer la transparence et la communication du centre de collecte vis-à-vis des membres mais aussi des non-membres, nous avons réalisé un tableau d'information, comportant quelques données de base telles que les heures d'ouvertures des CCR, le prix d'achat membre et non-membre, le volume collecté par jour ainsi que la qualité du lait du tank et une partie « informations » pour signaler une information exceptionnelle aux éleveurs (réunion, coupure de courant, jour de paiement, etc.)

La maquette du tableau est représentée ci-dessous :

TABLEAU D'INFORMATION A AFFICHER A L'ENTREE DES CCR



N°tel : 020 44 487 12

KOPERATIVA ROVA

CENTRE DE COLLECTE

Ora fanangonana

Maraina :

Hariva :

Vidy ho an'ny Mpikambana :

Vidy ho an'ny tsy Mpikambana :

Fatra voahangona ny.....ka hatramin'ny.....

Totaty voahangona ny herinandro lasa :

	<u>Totaty</u>	<u>T°C</u>	<u>Densité</u>	<u>Acidité</u>	
<u>Alatsinainy :</u>					<u>Zava-niseho</u>
<u>Talata :</u>					
<u>Alarobia :</u>					
<u>Alakamisy :</u>					
<u>Zoma :</u>					
<u>Sabotsy :</u>					
<u>Alahady :</u>					

1 mètre

0,6 mètre

Ce tableau sera affiché à l'entrée de chaque CCR et permettra à n'importe qui de se renseigner sur quelques éléments du CCR.

Le but de ce panneau est aussi d'attirer la curiosité des non-membres sur les activités de la coopérative et d'augmenter le nombre de membres.

B- Un cahier d'enregistrement

La conception d'un cahier d'enregistrement de collecte type était une évidence après avoir passé des heures à déchiffrer ceux présents dans les centres de collecte.

Cet outil, plus qu'un cahier ordinaire, est simple d'utilisation, car déjà pré-rempli.

Il permettra d'enregistrer le volume collecté par éleveur, mais aussi la qualité du lait ainsi que quelques données économiques telles que le prix du litre payé par l'éleveur et un récapitulatif de ce que le CCR lui doit par semaine.

Cet outil sera aussi utilisé par les techniciens de ROVA lors de leur visite régulière pour le suivi des CCR, un outil uniformisé pour tous les CCR permettant une observation facilitée.

Enfin, à chaque fin de cahier, des feuilles détachables seront destinées à établir un récapitulatif mensuel du volume de lait collecté et de sa qualité. Cette feuille sera transmise au siège de l'Union ROVA et servira de base de données pour évaluer l'évolution du volume et de la qualité du lait collecté au cours de l'année dans chaque CCR.

Un pré-test dans les centres de collecte a déjà permis d'effectuer les modifications nécessaires.

Conscients qu'il sera difficile pour les tankiers de s'habituer à un nouveau cahier, nous restons persuadés de l'utilité de cet outil et que les centres de collecte sauront en faire bon usage.

Ce cahier pourra être un outil de gestion plus qu'un simple cahier de collecte, il permettra d'assurer une meilleure transparence au niveau des différents flux entrant et sortant au sein du CCR.

C- Des formations

Une formation a déjà été donnée, une autre est en cours et une troisième en cours d'élaboration, suite à l'identification d'un besoin au cours des enquêtes.

La première formation est survenue suite au problème de qualité et d'hygiène de la collecte. Certes certains tankier avaient déjà suivi une formation pour apprendre à réaliser les tests de qualité, mais on ne leur avait pas expliqué clairement à quoi servaient ces tests et pourquoi la qualité et l'hygiène de la collecte étaient si importantes. Cette formation leur a expliqué tout cela.

De plus, dans certains CCR, un nouveau tankier est en place depuis moins d'un an et n'a pas encore reçu de formation adéquate.

Cette formation était donc une remise à niveau pour certains et un apprentissage pour d'autres, mais dans les deux cas s'est avérée être nécessaire.

Il ne dépend que de la bonne volonté des tankiers d'effectuer ces tests et de sensibiliser les éleveurs aujourd'hui. Les techniciens de ROVA seront présents au début afin d'appuyer les CCR dans leur nouvelle démarche de qualité et pour effectuer un suivi régulier de la qualité.

La seconde formation, en cours, est une formation à la gestion technico-économique de l'atelier vache laitière, une formation demandée par les éleveurs eux-mêmes dans le souci de calculer la rentabilité de leur activité.

Enfin, la troisième formation, encore à l'état de planification, sera destinée aux responsables de centre de collecte. Une formation qui développera plusieurs sujets tels que, la gestion d'un CCR, les responsabilités de chacun dans un centre de collecte, la qualité du lait, etc.

Toutes ces formations ont fait état d'une demande des éleveurs ou d'un souhait de ROVA d'améliorer certains points. Les résultats de ces formations se dévoileront sur le long terme, et doivent faire l'objet d'un suivi.

D- Une participation active dans la collaboration entre 2 CCR

Un des objectifs de cette étude était aussi de relancer l'activité des centres de collecte qui n'étaient plus actifs pour diverses raisons.

Deux centres de collecte au nord-ouest d'Antsirabe (MANANTENA et FIHERENANA) ne fonctionnaient plus depuis plusieurs années et les éleveurs s'étaient résignés à livrer leur lait au centre de collecte TIKO de leur commune. La difficulté de relance de l'activité de chacun d'eux était l'état de la piste en saison des pluies, très difficilement praticable jusqu'à Antsirabe.

Deux solutions étaient alors envisageables pour redémarrer l'activité des centres de collecte :

- La construction d'une fromagerie artisanale au sein du centre de collecte, car il est toujours plus facile de transporter du fromage toutes les semaines que du lait tous les jours.
- La collaboration avec un centre de collecte ROVA (FAHARETANA) proche, situé au début d'une route goudronnée (cf. figure 3).

La première solution est développée dans le paragraphe suivant.

En ce qui concerne la collaboration entre les CCR ROVA, des réunions ont été organisées entre eux avec la collaboration de techniciens de ROVA pour étudier la faisabilité de cet accord. Etude au niveau du transport (temps de parcours, prix, possibilité en SP, etc.), étude économique (à quel prix acheter et vendre le lait pour que ce soit profitable aux 2 CCR ?), étude de marché (le débouché du CCR FAHARETANA est demandeur de lait en SS mais l'est-il en SP ?)

Autant d'interrogations qui ont fini par trouver leurs réponses et aboutir à un accord entre le CCR FAHARETANA et le CCR MANANTENA. La collecte devrait démarrer courant août avec 100 litres de lait collecté par jour qui seront acheminés par taxi-brousse tous les 2 jours au CCR FAHARETANA et vendus au prix de 600Ar le litre. Le lait sera alors acheté 500Ar aux éleveurs du CCR MANANTENA et la différence de prix permettra de payer le coût de transport, de réfrigération du lait, l'indemnité du tankier et peut être de dégager des bénéfices pour le CCR.

Malheureusement, il a été difficile de trouver un accord entre le CCR FIHERENANA et FAHARETANA notamment à cause de la piste qui les relie, très mauvaise en saison des pluies et risquée pour le transport du lait. De plus, ce CCR n'a pas de local fixe, et doit donc en trouver un pour que le tank puisse être déplacé de l'ancien local, vétuste et dont le propriétaire ne veut plus qu'une activité de collecte y soit mise en place.

La construction d'un CCR-fromagerie artisanale reste une des solutions envisageables.

E- Une étude de faisabilité

Nous avons réalisé une étude de faisabilité d'implantation d'une fromagerie artisanale pour estimer la possibilité d'effectuer de la transformation directement au sein des CCR les plus enclavés.

Cette étude devait démontrer la faisabilité technique et économique de ce projet.

Calculé pour une transformation de 200 litres de lait par jour, le bilan comptable de l'atelier serait positif et permettrait une valorisation du lait à 640Ar le litre.

Toutefois, cette étude émet comme hypothèse le rachat sur place du fromage produit, par l'Union ROVA ou par un intermédiaire qui gèrera par la suite la revente.

L'hypothèse de vente du fromage à 8000Ar le kilo, tient compte du cours actuel du marché pour un fromage de qualité similaire.

Ce projet reste en cours de réflexion et doit faire l'objet d'une étude approfondie, notamment sur les possibilités de marché et de financement par un organisme externe pour la construction du local.

Voici l'étude de faisabilité réalisée pour la réalisation d'une fromagerie artisanale au sein d'un centre de collecte ROVA :

Collecte moyenne journalière : 200 litres

Construction d'un local pour la transformation fromagère, 20 m² 5 000 000 Ar
(Carrelé au sol et aux murs à 1,5m ; local facilement nettoyable)

Matériel de fromagerie artisanale 400 000 Ar
(Cuve de chauffage, cuve de caillage, moules, petit matériel fromager, presseur, claie en bois)

Charges :

Prix d'achat du lait : 550Ar/litre
Tankier, fromager : 90 000Ar/mois
Electricité, eau : 250 000Ar/ mois
Consommable* : 180 000 Ar/mois
Autres : 30 000Ar/mois

*(Présure, produits d'entretien, tablier, charlotte)

Produit :

Prix de vente du fromage : 8000Ar/Kg (soit valorisé à 640Ar le litre)

SIMULATION DE BILAN FINANCIER MENSUEL

DEPENSES		RECETTES	
Achat du lait		Vente du fromage	
6000 litres/mois		480 Kg/mois	
6000*550Ar :	3 300 000Ar	480*8000Ar	3 840 000Ar
Tankier, fromager	90 000Ar		
Eau, électricité	250 000Ar		
Consommable	180 000Ar		
Divers	30 000Ar		
5% pertes fromages	165 000Ar	Marge Brute	175 000Ar
TOTAL	4 015 000Ar	TOTAL	4 015 000Ar

F- Situation de l'organisation des CCR en août 2009

Le schéma suivant permet de visualiser la disposition de chaque CCR vis-à-vis du siège de ROVA. Il fait également état des lieux du potentiel laitier de chacun en saison sèche (SS) et en saison des pluies (SP). Ce schéma permettra d'organiser un circuit de collecte

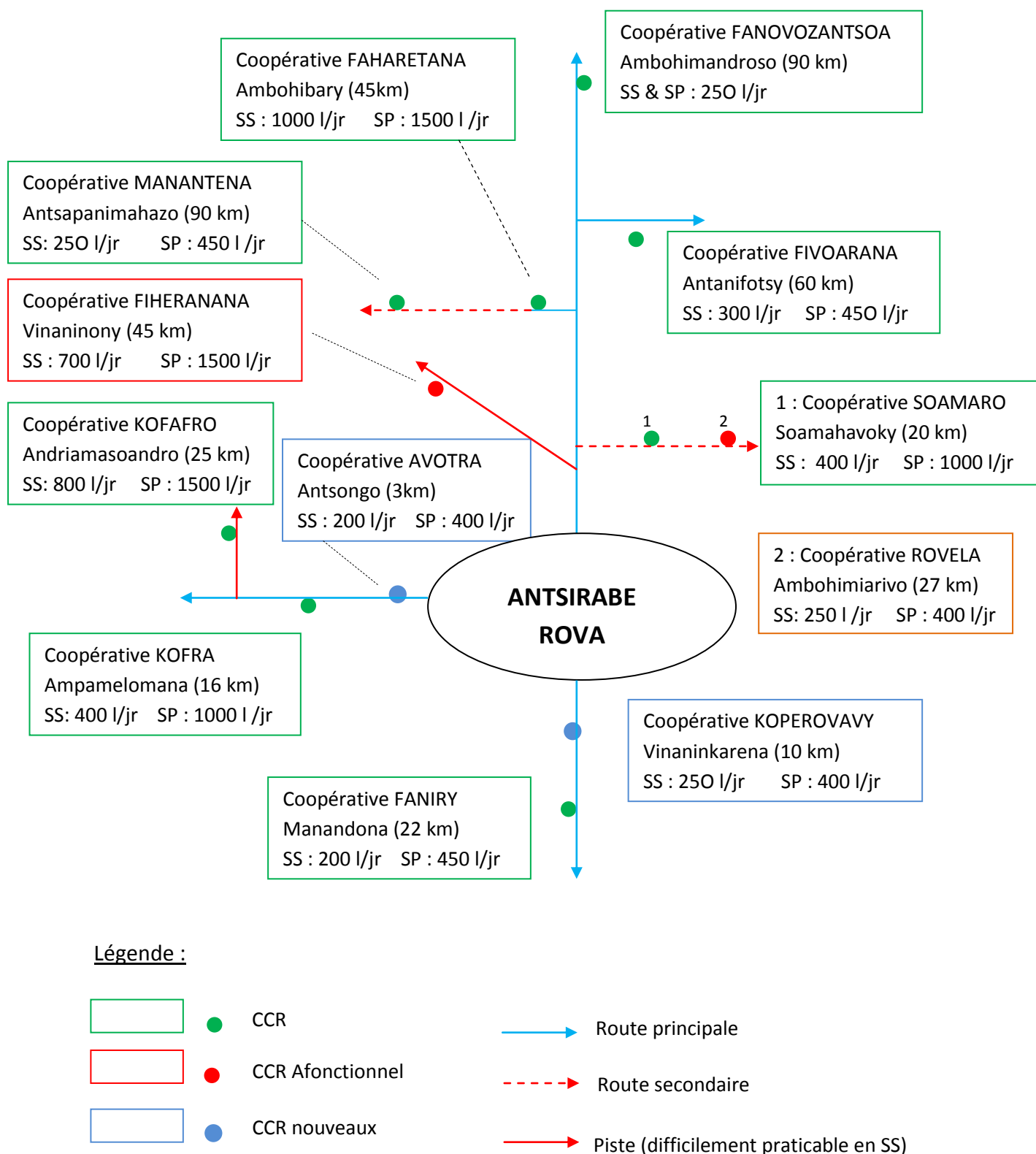


Figure 7 : Schématisation géographique des CCR ROVA

G- Deux nouveaux CCR en prévision d'ici 2010

Un des objectifs de ce diagnostic était de définir deux nouveaux centres de collecte à l'horizon 2010.

Pour cela, quelques critères ont été définis préalablement. Qu'il soit économique, technique ou social, chacun d'entre eux devait être pris en compte.

L'utilité de ces 2 nouveaux centres peut paraître contradictoire, au regard du fait que les CCR de ROVA n'ont jamais été tous fonctionnels en même temps.

Il faut bien comprendre que l'Union de coopératives ROVA, est entrée depuis 2006, lors de la création de la laiterie et de l'atelier de transformation, sur un marché.

Un marché en plein essor à Madagascar et qui progresse à grande vitesse. Il faut donc que ROVA, soutienne d'une part ses CCR mais réfléchisse aussi à l'avenir et notamment au développement de l'activité de transformation. Une activité qui au fur à mesure devra être gérée comme une entreprise.

Ces deux nouveaux centres doivent donc principalement desservir la laiterie et l'approvisionner quotidiennement en lait. Il s'agira en fait des fournisseurs « officiels » de la laiterie ROVA, en plus des CCR qui lui livrent actuellement leur lait.

Les candidatures qui ont été retenues sont celle de deux coopératives de l'Union ROVA déjà existantes : La coopérative ROVA AVOTRA et la coopérative KOPEROVAVY.

En effet, ces coopératives se trouvent être particulièrement intéressantes, puisqu'elles se situent à proximité de la laiterie. (3 km et 10 km respectivement, cf. schéma organisation des CCR ROVA)

Ce premier aspect technique permettra ainsi de faciliter la collecte et de minimiser les aléas liés au transport. De plus, ces futurs centres de collecte se situeront sur le circuit de collecte déjà existant de ROVA. Le coût de collecte, rapporté au litre de lait collecté, sera ainsi diminué puisque le 4x4 de la laiterie collectera le lait de 2 CCR au lieu d'un seul actuellement. (Un CCR supplémentaire à l'ouest d'Antsirabe et un supplémentaire au Sud)

Le second critère pour lequel ces coopératives ont été choisies a été le potentiel laitier de la zone. Il fallait que les CCR puissent collecter au minimum 250 litres de lait par jour pour que leur activité soit rentable, mais aussi que le volume maximal ne soit pas trop important au départ pour que la laiterie puisse absorber la totalité du lait collecté, le transformer puis le commercialiser. Encore une fois ces deux futurs CCR répondent à ce critère.

Enfin, le dernier critère qui a été étudié a bien entendu été la volonté des membres de la coopérative, puisque la réussite de ce projet repose aujourd'hui sur leurs épaules, en partenariat avec l'Union ROVA et un projet soutenu par l'AFD pour l'un d'entre eux.

Cette enquête prospective doit encore faire l'objet d'une attention particulière entre les différents acteurs qui rentrent en jeu dans la création de ces nouveaux centres de collecte.

Grâce au redémarrage de ces centres de collecte et à la naissance de ces 2 nouveaux CCR l'effectif des centres de collecte réfrigérés ROVA pourra ainsi atteindre le nombre de 12, qui seront tous fonctionnels on l'espère d'ici un an.

Enfin, d'après l'évolution de l'activité de ROVA depuis quelques années (cf. Annexe 3), on peut se permettre d'être confiant en l'avenir de la 1^{ère} coopérative laitière malgache.

CONCLUSION

La volonté des éleveurs laitiers du Vakinankaratra, à la base de l'union de coopératives ROVA, a démontré l'ambition qu'ils portent envers la filière lait à Madagascar.

L'organisation de la collecte du lait, grâce aux centres de collecte réfrigérés permet aujourd'hui de faire bénéficier jusqu'aux plus petits producteurs d'un revenu quotidien.

L'étude réalisée a permis à l'union ROVA de faire un état des lieux de ses centres de collecte réfrigérés, de comprendre leur organisation et surtout, de faire apparaître clairement les difficultés qu'ils rencontrent, souvent un frein à leur développement.

Ce diagnostic a eu aussi des effets positifs indirects, comme l'amélioration de la communication entre les CCR et le siège de ROVA, grâce à nos multiples interventions sur le terrain. De plus, la confiance entre ces 2 parties a été renforcée car les efforts qui ont pu être fournis à travers ce diagnostic et surtout les solutions qui ont été mises en place et celles qui sont à venir ont été ressenties comme une main tendue, un soutien qui vient renforcer l'esprit coopératif.

Cette enquête de terrain, au plus près de la vie des paysans malgaches, nous a valu leur gratitude en récompense et une multitude de données, en échange d'un diagnostic en leur faveur.

En effet, ce diagnostic n'aurait eu aucun résultat probant si les solutions qui en sont ressorties n'avaient pas été planifiées sans leur concertation.

Au mois de mars 2009, 5 centres de collecte réfrigérés de l'union de coopératives laitières ROVA étaient fonctionnels. Grâce à ce diagnostic et à la volonté des dirigeants de ROVA et des éleveurs, la situation en août 2009 est la suivante :

- 8 CCR fonctionnels,
- 3 formations différentes en application, 1 outil de communication mis en place ainsi qu'un outil de gestion de la collecte de lait,
- 1 projet de fromagerie artisanale,
- 2 CCR bénéficiant d'un appui renforcé pour un redémarrage avant la saison des pluies pouvant porter à 10 le nombre de CCR fonctionnels et,
- 1 projet de mise en place de deux nouveaux CCR d'ici 2010.

Ce premier diagnostic des CCR ROVA pose les bases nécessaires à un suivi au long terme de l'évolution des centres de collecte.

La pérennité des CCR est aujourd'hui entre les mains des éleveurs membres des coopératives ROVA.

Appuyés et suivis par les techniciens de ROVA régulièrement, les CCR devraient évoluer vers un agrandissement de leur rayon d'action, intégrant plus de membres faisant partager ainsi les avantages de la vie en coopérative laitière.

Bibliographie

ABSOLU A., 2006 - Etude de la filière lait à Madagascar, Cas pratique de l'Union des coopératives

ROVA, Evaluation, communication, recherche de partenariats. 44 p.

BANQUE MONDIALE, 2005 – Rapport annuel de la banque mondiale 2005

BOURBOUZE A., 2003, Agropolis - Le développement des filières lait au Maghreb, Résumé de la conférence donnée à Agropolis Museum le 5 Mars 2003, IAM de Montpellier.

DEVELTERE P., 1998 - Economie sociale et développement : les coopératives, mutuelles et associations dans les pays en développement, De Boeck Université, Jalons, Ouvertures économiques, 174 p.

RAKOTOARISOA E., 2008 - Lancement du projet de développement de la filière lait mené par Land O'Lakes International Development Division.

FAYE B., LOISEAU G., 2000 - Sources de contamination dans les filières laitières et exemples de démarches de qualité, Gestion de la sécurité des aliments dans les pays en développement, Actes de l'atelier international CIRAD/FAO (11-13 décembre 2000), 5 p.

FIFAMANOR, 2008 – Rapport annuel 2008 des activités de FIFAMANOR.

FIFAMANOR, 2009 – Rapport annuel 2009 des activités de FIFAMANOR

LAND'O LAKES, 2008 - Interview du responsable du suivi d'évaluation au sein de Land'O Lakes par le quotidien « Midi Madagasikara » le 24 septembre 2008.

LHOSTE P., RICHARD D. 1993 - Contribution de l'élevage à la gestion de la fertilité à l'échelle du terroir, 10èmes Journées du réseau érosion, CIRAD-EMVT Montpellier.

MEMENTO DE L'AGRONOME, 2002. GRET ; MAE ; CIRAD. Paris. 1690p.

MEYER C., DENIS J.P, 1999 – Elevage de la vache laitière en zone tropicale. Montpellier, Cirad-emvt, 1 vol. 314p.

ORMVAT, 2005 - Typologie des élevages laitiers au niveau du périmètre du Tadla, Lettre d'information trimestrielle de l'ORMVAT, n° 12, 4 p.

LOUDIN E., 2006 - Analyse et propositions d'améliorations du fonctionnement de coopératives de collecte laitière au Maroc : approche par les systèmes d'information, mémoire ingénieur agronome DAA Agronomie-Environnement, INAP-G. ORMVAT, 2005

RAHAGA J-L., 2009 – Filière lait, 3 000 bénéficiaires de l'appui américain. La vérité (quotidien malgache) du 27 février 2009.

RONDOT P., COLLION M-H, 2001 - Organisations paysannes. Leur contribution au renforcement des capacités rurales et à la réduction de la pauvreté. 62p.

Personnel, 2009, DRDR – Conversation personnelle avec le responsable vétérinaire

Texte de loi : loi n° 24-83 fixant le statut général des coopératives et les missions de l'Office de développement de la coopération.

ANNEXE

Annexe 1 : Guide d'entretien

Annexe 2 : Récapitulatif des points forts et points faibles de chaque CCR ROVA

Annexe 3 : Statistiques et évolution de l'activité des CCR ROVA

Guide d'entretien

OBJECTIFS

- Comment fonctionnent les 8 centres de collecte existants ? (problèmes/contraintes)
- Quel est leur potentiel de développement ? à quelles conditions ?

Identifier :

- les aménagements nécessaires des CCR existants (avec analyse coût/rentabilité)
- des thèmes pour une formation des responsables des centres de collecte, (éventuelle préparation d'une formation, testée au niveau d'un CCR) (Centre de Collecte Réfrigéré)
- la faisabilité d'implantation de 2 nouveaux centres de collecte à mettre en place fin 2009 (analyse technico-économique) (cartographie)

↳ Aspect organisationnel

↳ Aspect rentabilité et potentialité de développement

Historique

Date de création des CCR, évolution du nombre de membres, de collecte, de volume collecté)

Aspect organisationnel

Qui est le tankier ? (responsabilité, statut au sein de la coopérative, membre ?)

Formation du tankier, fait-il les tests ? assez de matériel ?

Rotation du tankier (et autres statuts) ? Toujours le même ? Election ?

Qui apporte le lait au CCR ? (éleveurs, trayeurs, collecteur)

Livraison uniquement du lait frais ou attende le lendemain pour apporter le lait du soir ?

Différence entre membres et non membres au niveau du prix, de la quantité et qualité de lait ?

Gestion de la revente du lait. A qui ? Pourquoi ? (fromager, individu, Tiko, Rova, % de chacun)

Vérification des membres sur leur production (pas d'achat de lait au non membre de la part d'un membre puis revente)

Refus de prendre le lait de certains éleveurs ? (qualité lait, mésentente)

Sanction des éleveurs fraudeurs ?

Quota à respecter ? Surplus livré où, a qui ?

Prise de conscience des éleveurs vis-à-vis de la qualité et du rendement en lait ?

Que ferait les éleveurs sans les CCR ?

Aspect technique

Qu'est ce qui est fait du lait de mauvaise qualité ou mouillé ?

Quelle quantité est collectée en moyenne (par jours, par saison) (capacité du tank)

Combien de temps entre la traite et le tank ?

Lavage désinfection du tank. Qui ? Quand ? Comment

Vérification de la propreté des bidons avec lesquels les éleveurs apportent leur lait ?

Panne d'électricité ou groupe électrogène ?

Bidon inox, sceaux plastique ?

Disparition de lait dans le tank ?

Utilisation de lactoperoxydase ?

Aspect financier

Qui paye les éleveurs, quand sont ils payés, à quel prix ?

Différenciation entre membres et non membres ?

Tenu d'un cahier de collecte ?

Aspect communication

Affichage « ROVA » sur le CCR ?

Information régulière sur Rova

Existence de panneau explicatif avec but et objectif de Rova, avec affichage des services réservés aux membres (inciter les non membres à le devenir)

Revendication : matériel, service, argenterie, personnel,...)

Remontée des informations ? (éleveurs, tankier, président, coopérative, Rova ?) Retour ?

Problème de saisonnalité (quantité de lait et prix), quelles solutions ?

Récapitulatif des points forts et points faibles dans les CCR fonctionnels ROVA

Centre de Collecte Réfrigéré (CCR)	Situation géographique	Nombre de membre	Volume collecté	Débouchés	Points forts	Points faibles	Suggestions
KOFRA - Ampamelomana	18 km à l'Ouest d'Antsirabe	25	400 à 1000 l/jr	Laiterie ROVA Collecteur	Organisation, Trésorerie Nombre de membre	Parts sociales et droits d'adhésion élevés (300 000Ar): limite l'entrée de nouveaux membres Coopérative familiale	Faciliter l'entrée des nouveaux membres
SOAMAHARO - Andranomanelatra	16 km au nord Est d'Antsirabe	8	400 à 1000 l/jr	Laiterie ROVA	Collecte de nombreux éleveurs Proximité de la laiterie ROVA (rôle tampon) Nouveau CCR en construction	Manque de transparence et de communication Mauvaise répartition des responsabilités au sein des membres Contrôle qualité et paiement aux éleveurs CCR chez un membre	Déplacer le tank dans le nouveau local dès que possible. Répartir les responsabilités Organiser des réunions sur la gestion du CCR
FIVOARANA - Antanifosty	60 km au Nord d'Antsirabe	13	300 à 400 l/ jr	Mr Riri collecteur et revendeur à Tana	Prix du lait aux membres (615Ar)	25 litres seulement proviennent des membres, le reste provient des collecteurs primaires Manque de transparence Gestion familiale Hygiène et Qualité du lait Location du tank à un collecteur	Être à l'écoute de tous les membres. Répartir les responsabilités Plus strictes sur l'hygiène et qualité du lait Informé tous les membres de la gestion interne du CCR
FAHERATANA - Ambohibary	45 km au Nord d'Antsirabe	11	1000 à 1500 l / jr	Mr Riri collecteur et revendeur à Tana	Bonne organisation Dégage de bon bénéfice Bon esprit coopératif Nombreux projets	Dépendance vis-à-vis de l'unique collecteur (volume et prix) Réticence à accepter de nouveaux membre	Accepter plus de membres Veiller à ne pas perdre l'esprit coopératif pour un esprit de profit Autres débouchés
FANOVOZANTSOA - Ambohimandroso	90 km au Nord d'Antsirabe	9	150 à 300 l/jr	Revente à Tana	Prix d'achat aux membres Prix de revente à Tana	Peu de clients à Tana, limitant le volume collecté Manque de transparence Quelques problèmes de qualité du lait – Esprit coopératif	Prendre le temps de trouver des débouchés supplémentaire à Tana Plus de transparence sur la gestion interne et économique du CCR
FANIRY - Manandona	25 km au Sud d'Antsirabe	21	100 l /jr	Laiterie ROVA	Reprise de la collecte au sein du CCR	Coopérative familiale Multi-Responsabilité du Président Manque de communication et de transparence Mauvaise répartition des tâches Concurrence avec les fromageries aux alentours	Répartir les responsabilités Garder à l'esprit que les membres sont prioritaires Avantage des membres (prix différents)

Récapitulatif des points forts et points faibles dans les CCR non-fonctionnels ROVA

Centre de Collecte Réfrigéré (CCR)	Situation géographique	Nombre de membre	Volume collecté	Débouchés	Points forts	Points faibles	Suggestions
KOFAFRO - Andriamasoandro	25 km à l'Ouest d'Antsirabe Mauvaise piste	8	Arrêt de la collecte	TIKO auparavant fromager locaux, particuliers	Potentiel laitier important (800 à 1500 l/jr)	Coopérative familiale Conflits internes Système d'avance sur paiement par une membre CCR chez un membre Nouveau CCR en attente depuis 2 ans	Déplacer le tank au plus vite dans le nouveau local Organiser un moyen de transport jusqu'à Betafo
MAHAVASTY - Mandriankeniheny	10 km au Sud d'Antsirabe	10	Arrêt de la collecte	TIKO & ROVA	Proximité de la laiterie Unique CCR de la zone	Retrait du tank Qualité du lait Gestion Manque de communication et de transparence Coopérative endormie, en conflit avec ROVA	Réunir les membres pour éclaircir la gestion du CCR Motivation des membres?
FIHERENANA - Vinaninony	45 km au Nord-Ouest d'Antsirabe Mauvaise piste	8	Arrêt de la collecte	TIKO & fromagers locaux	Fort potentiel laitiers (800 à 1800 l/jr) Volonté des éleveurs	Mauvaise piste, transport du lait difficile Conflit avec le propriétaire du terrain du CCR	Déplacer le tank dans un nouveau local Réfléchir à un atelier de transformation
MANANTENA - Antsapanimahazo	90 km au Nord Ouest d'Antsirabe	8	Arrêt de la collecte	TIKO	Potentiel laitier (300-400l/jr) Eleveurs motivés	Réticence à faire entrer de nouveaux membres Plus d'argent Problème du transport du lait	Entente avec CCR FAHERATANA (transport, prix vente)
ROVELA - Ambohimiarivo	25 km au Nord Est d'Antsirabe	10	Arrêt de la collecte	TIKO	Potentiel laitier (300-400l/jr) Proximité du CCR SOAMAHARO	Perte de confiance mutuelle avec ROVA Plus de matériel de collecte Manque de transparence Certains éleveurs démotivés	Mettre à jour la gestion du CCR Possible entente avec le CCR SOAMAHARO
AVOZO - Andranomanelatra	14 km au Nord d'Antsirabe	8	Pas d'activité de collecte		A accumuler de bons profits	Pas de CCR, ni de matériel Motivation des membres	Aménager le local d'approvisionnement en CCR Entente avec ROVA ou CCR SOAMAHARO
Ampahatrima	14 km à l'ouest	Pas une coopérative	50 à 150 l/jr	Laiterie ROVA	Mise en place d'un local rapidement Volonté des éleveurs	Paiement du lait aux éleveurs aléatoires	Attention aux effets d'une gestion trop souple
AVOTRA - Antsongo (Antsirabe)	3 km de la laiterie	7	80 à 100 l/jr	Laiterie ROVA	Semble être bien organisé Uniquement le lait des membres	Pas encore de CCR, local provisoire en réhabilitation	Accélérer la mise en place du nouveau CCR

Statistiques et évolution de l'activité des CCR ROVA

	<i>31-mars-01</i>	<i>31-mars-02</i>	<i>31-mars-03</i>	<i>31-mars-04</i>	<i>31-mars-05</i>	<i>31-mars-06</i>	<i>31-mars-07</i>	<i>31-mars-08</i>	<i>31-mars-09</i>	Prévision 2010
Coopérative membre	0	13	15	18	18	18	18	18	18	19
Eleveurs membres	930	220	300	312	302	244	NC	NC	177	200
Total cheptel membres	3255	769	1.229	1 289	1.207	2.779	NC	NC	525	600
C.C.R disponible	6	6	6	8	9	10	10	10	10	12
C.C.R fonctionnel	4	3	3	7	7	7	7	7	5	12
Lait collecté par les CCR (L)	144.360	84.206	192.468	706 969	886 947,5	1.032.000	NC	NC	1.400.000	NC
Moyenne litres/jour/CCR	132	77	175	486	362	353	NC	NC	499	NC
Chiffres d'affaire ROVA : Ariary	12 621 296	75 372 003	93 040 971	123 906 751	153 915 573	138 012 829	125 274 984	181 756 800	259 668 647	NC
Euro	50.483	30.148	37.216	49.562	61.566	53 082	48 183	69 906	99 873	NC